

الادارة

مجلة علمية ربع سنوية

• ٦ أكتوبر ١٩٧٣

• بقية الحوار — لماذا لم تؤت مجهودات
الإصلاح الإداري كل ثمارها ؟

• نظرات في الإصلاح الإداري — مراجعة
جديدة للضرائب القديمة .

• العلاقات الإنسانية في الإدارة

• السياسات والخطط بين المجالس القومية
والنوعية .

• التطبيق الفرنسي لنظام المفوض البرلماني

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات النفية الادارية

رئيس التحرير
احمد عبد الغفار

لجنة مستشاري المجلة

إبراهيم البرنسي	أحمد خاكي
د. إكرام يوسف سيد	بدوي حمودة
جعفر العبد	د. حسن شريف
حسن عباس زكي	د. عبد العزيز حجازي
د. عبد المنعم القيسوني	د. عبد المنعم خميس
عبد الوهاب البشري	د. فتح الله الخطيب
د. مصطفى السعيد	د. مصطفى خليل
د. نزيه أحمد ضيف	

العدد الثاني
أكتوبر ١٩٧٣

٦ أكتوبر ١٩٧٣

ذلك اليوم العظيم ..

وإذا كان للحوار الواسع النطاق الذى دعاه اليه الرئيس السادات وجرى في الشهور الأخيرة على مدى الدوائر الوطنية حينها كانت ، إذا كان لذلك الحوار بقية تناولنا بعضها في هذا العدد وأرجأنا بعضها الآخر الى عدد نال ، فان يوم ٦ أكتوبر ١٩٧٣ وما تلاه وينتله من أيام هو الاصل الاصيل لكل ما دار ويدور من حوار وما عسى أن يبنى عليه من نتائج وسياسات واتجاهات .

وكما قال الرئيس المناضل لقد كان الليل طويلا وثقيلًا ولكن الأمة لم تفقد ايمانها أبدا بطولع فجر . وسوف يسجل التاريخ لهذه الأمة أن نكستها لم تكن سقوطًا وانما كانت كوة عارضة وان حركتها لم تكن فورانًا وانما كانت ارتفاعًا شامخًا ، وان جيلنا أن يسلم أعلامه الى جيل سوف يجيء بعده منكسة أو ذليلة ولكن سوف نسلم أعلامنا مرتفعة هاماتها عزيزة صواريخها وقد تكون مخضبة بالدماء ولكننا ظللنا نحفظ برؤوسنا عالية في السماء وقت أن كانت جباهنا تنفت الدم .

لقد كانت المخاطرة كبيرة وكانت التضحيات عظيمة ولكن النتائج المحققة لمعركة الساعات الست الأولى من ذلك اليوم المجيد كانت هائلة أو كما قال الزعيم الكبير لقد استعادت الأمة الجريحة شرفها فغمرت الخريطة السياسية للشرق الأوسط .

والشوط ممتد وعلى الدرب نسبي بمشيئة الله وعونه .

ذلك اليوم الذى انتظرناه طويلا ، وتجرعنا في انتظاره صبرا مذاقه أمر من الحنظل ، ومع ذلك طولنا الصبر واستطعنا الحنظل وجمعنا تحت سطوته الميرة نفوسنا الموزعة وضميرنا وضمير امتنا المزق ولم تفقد ايماننا قط ولم نرضخ ولم نقبل الهوان ، بل ظلنا طوال سنواته نجيع اطراف الأمل العبيد ونحكم في تصرفاتنا عقل وعزم هذا البلد العريق في انتظار اليوم المجيد الذى خرج فيه البطال في الفترة الحالكة التى ساد فيها الظلام يحملون مشاعل التور يضيئون بها الطريق حتى يستطيع الشعب المكافح الذى لم يفقد ذاته على مدى التاريخ أن يعبر الجسر ما بين الناس والرجاء . وكان لهم ولنا حاد مشتعل القلب ثابت العزم لم يخفت له حياء ولا تهاوى له رجاء ولا نفذ له صبر ولا تضاعل ابل ، الرجل العظيم أنور السادات ، العظيم في قلبه وعقله ، وفي ايمانه المتيد بربه وبأهله ، وبطاقات البلد الذى قاده الى عمل رائع وتعبير محكم وعزم وثاب فحقق ما كان يبدو عسير التحقيق بل معجز التحقيق .

وبكل القياسات ومن كل الزوايا كان القرار الذى اتخذته أنور السادات وتجنسم تنفيذه في ٦ أكتوبر ١٩٧٣ ضخما هائلا بذاته ، تحمل وحده عبئه ونهض بقله الذى ينبوء به العزم الشامخ ، وان كان قد أدار قبيل اتخاذ الخطط له والتدبير لتحقيقه والسهر على تهديد المسالك المؤدية اليه .

بقية الحوار

لماذا لم تؤت مجهودات الإصلاح الإداري كل ثمارها؟
الاشتراطات اللازمة في كل تحرك للإصلاح

ذلك الحوار في خطابه في ٢٣ يوليو قد ضغط بحق على دور الإدارة وأهميته في استكمال البحث في المتغيرات وما ينبغي أن تليه من اهتمامات داخلية تنظمها سياسة جديدة تحدد المسار القوي لعدة سنوات ، مع هذا فإن قليلين من الذين تكلموا في هذا الشأن قد أولوا الإدارة وما تتطلبه من إصلاح الاهتمام الواجب مع بروز حقيقتين لهما غير ما أشار إليه الرئيس . الأولى أن هناك متاعب إدارية واسعة النطاق يعرفها ويلبسها الجميع حتى طالعت هذا الأسبوع افتتاحية قصيرة في إحدى المجلات البيقطة (١) عما أسهته الاتهامات الصغيرة التي يراد لها أن تكون انهياراً لمجتمعنا وأشارت فيها باختصار إلى التسيب واللامبالاة

السطور الأولى في هذا البحث بدأت في كتابتها في منتصف شهر سبتمبر قبل المرحلة الأخيرة في استكمال الحوار حول ما أسهته المتغيرات الدولية وحول ما جاء في ورقة العمل الوطني المتصلة بهذه المتغيرات وهو ما يرجى أن يكون قيد نظر المؤتمر القومي الذي انعقد في تاريخ قريب . وسواء انتهى الحوار أو لم ينته فإن مناقشة متطلبات الإدارة ينبغي أن تكون مستمرة ودائمة . ولقد لفت النظر في هذا الصدد أن معظم الذين تحدثوا في الموضوع تناولوه من جوانبه المختلفة إلا الجانب الإداري فيه ، وفي تصوري أنه لا يقل أهمية - بل ربما يزيد - عن الجوانب الأخرى . ومع أن الرئيس السادات عثها دعا إلى إدارة

وعدم الاكثراث وتعرضت فيها لبعض المشكلات كالقتل والتهافت على الاستهلاك وعدم الاحساس بالملكية العامة للمرافق وتراخي المواطنين وغيرها من السلبيات . والثانية هي ما نتفق عليه جميعا من انه لا جدوى من اية اصلاحات او تيسيرات او حلول اقتصادية او مالية او تموينية او تعليمية او اجتماعية او غير ذلك بدون وضع الجانب الادارى فيها موضع الاهتمام الاول ، لانه بغيره تذهب الجهود والاموال سدى او في اقل القليل لا تؤتي ثمارها المرجوة . وشاهدنا على ذلك تجارب كثيرة تمت وتتم في اكثر من مجال وفي مراحل مختلفة عشناها ولا نزال نعيش بعضها .

من اجل ذلك اود ان الفت النظر الى الجانب الادارى في كل موضوع تعرض له بالتفكير والتجبر . ولعل الدكتور حجازي كان حريصا في كل ما قاله على لفت النظر الى ذلك ايضا ولكن الاستجابة الى ندائه لم تظهر آثارها المرجوة بعد .

تقريران

وقد يساعد على استكشاف ذلك الجانب الهام تقريران هلمان عاصرا بشكل أو آخر هذا الحوار وربما سبقاه بحكم الاهتمام المتواصل بالإدارة واصلاح جوانبها المختلفة ، وهو الاهتمام الذي يشهد أحيانا ويتراخى أحيانا ولكنه كان على الدوام قائما قيد نظر كل المعنيين بالمسيرة العلمية في الظروف الصعبة التي تمر بنا .

التقرير الأول عن مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية الذي عقدته الأمم المتحدة في جامعة ساسكس بالملكة المتحدة في المدة من ٢٥ أكتوبر حتى ٢ نوفمبر سنة ١٩٧١ وقد أعده الأستاذ يوسف خلوصي وطبعته ونشرته في أبريل الماضي (سنة ١٩٧٣) المنظمة العربية للعلوم الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية (المطبوع رقم ١٤١) ، وهو كما يدل عليه بيانه يتناول الإصلاح الإداري في الدول النامية بشكل عام في محاولة

لاستخلاص الأطار الواجب لكل تفكير في الإصلاح أو في أية إجراءات متصلة به ، ولكنه مع عموميته يلقى أضواء على جوانب ينبغي أن تحظى باهتمام مركز . والتقرير الثاني بعنوان « إصلاح الإدارة ضرورة سياسية ولكن كيف ؟ » وقد كتبه الأستاذ سيد أبو التجار رئيس مجلس إدارة أراك وقد نشره المركز العلمي للبحوث والإدارة في فبراير سنة ١٩٧٣ . ويتميز هذا التقرير باتصافه تباهيا الى الناحية العملية من الإصلاح الإداري وحصر ما تعرض له بخبرة ومعاناة في تشخيص للاوضاع السائدة في مصر وعلاج لها . وعندى أن هذين التقريرين يتكاملان . فالأول يعرض للاحكام العامة لكل اصلاح ادارى وفي دول مختلفة طبقا لما انتهت اليه ابحاث المؤثر الذي تغلب عليه الصفة العلمية ، والثاني يعرض للاحكام الخاصة بالاصلاح الادارى في مصر خاصة وتغلب عليه الصفة العملية الى جانب نظرة علمية ثاقبة لا تنيب في ثنائيا توصيف الواقع الادارى غير الموفق في كثير من مجالات حياتنا - اليومية وطويلة المدى على السواء - مع محاولة جادة في وصف ما يراه الكاتب من أساليب العلاج في المدى القريب او البعيد .

وبينما لا يكاد يوجد خلاف حول ما عرضه معد التقرير الدولي من عموميات هي محل اتفاق يتبنى المناهون بالاصلاح أن يروها محققة في كل تخطيط أو تنفيذ اصلاحيين ، فان بعض ما أورده كاتب التقرير المصري من وجوه علاج قد لا تكون محل اتفاق تباهيا وان كانت تثير التفكير . ولقد كان صاحب ذلك التقرير المصري دقيق التقديم لتقريره ، وعلمى الاتجاه في التوطئة لتفكيره عندما اثبت في مسير التقرير أن الغرض منه ليس استعراضا للتعريف والنظريات في التشريع والتنظيم والتمويل وشئون الأفراد ، ولا أن يكون مظهارة لحشد اقوال العلماء والمؤلفين في إدارة الأعمال والإدارة العامة .

كما انه ليس محاولة للنيل من احد ، ولا هو تبرع بنسبة الفضل الى احد ، وانما هو محاولة جادة تهدف الى حصر عيوب الإدارة في الحكومة والقطاع العام في خلاصات مركزة ، والى البحث لها عن

علاج على تنزعه من واقع الامكانيات المتاحة .
ووصف تقريره بعد ذلك بأنه يسمى الأشياء
بأسماؤها حين يتصدى للإصلاح في ميدان الإدارة .
ثم أورد تحفظا نابها عندها ختم تقديمه بقوله :
« ومن حق أي ناقد أن يحكم على آراء الباحث
بالخطأ ، ولكن الباحث يرجو القارئين - مؤيدين
ومعارضين - ألا ينوروا ، فقد أصبح من واجب
كل متخصص أن يصارح بفكره ولاة الأمور في
شجاعة وتامل ، وإن يرجوهم أن يغسحوا له
صورتهم ما دام هدفه الإصلاح » .

وهذا تحفظ واجب يقطع الطريق على المكابرين
والجلبيين بغير الحق ممن يقدرون على توجيه
اللوم ولا يقدرون على الإبداع .

الدول النامية والإدارة

كان الاهتمام الأول للمؤتمر الذي سبقت
الاشارة اليه هو الإصلاح الإداري في الدول
النامية . وقد دعاه اليه قسم الإدارة العامة بالأمم
المتحدة واستضافته الحكومة البريطانية وشملت
جامعة ساكس (معهد التنمية الإدارية) برعايتها
مما أضفى عليه جوا علميا . وتعاونت إدارة
التنمية فيما وراء البحار في حكومة المملكة المتحدة
مع الداعين والمستفيدين في أعمال المؤتمر
وأجرائاته . وهو أصلا حلقة بحث ولكن المؤتمرين
اتفقوا على أنه مؤتمر لرسم السياسات الإدارية
أكثر منه حلقة بحث . وقد حضره ٤٥ مشتركاً
من الدول النامية في أفريقيا وآسيا والشرق
الأقصى وأوروبا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط
وكذلك ممثلون من بعض المنظمات الدولية
(الأغنية والزراعة والتربية والعلوم) ، كما
حضره ١٢ مستشاراً بالإضافة إلى موظفي الأمم
المتحدة المشرفين على المؤتمر وعددهم ٩ . وقد
قدم إلى المؤتمر ٥٣ بحثاً بما فيها دراسات الخبراء
وقد قررت الأمم المتحدة نشر أهمها كما قررت
نشر التقرير النهائي للمؤتمر بعد أن أقره في جلسته

في هذا العدد

٤ ٦ أكتوبر ١٩٧٢

• بقية الحوار - لماذا لم تؤت
مجهودات الإصلاح الإداري
كل ثمارها
أحمد عبد الفتاح

• نظرات في الإصلاح الإداري -
مراجعة جديدة للضرائب
القضية ١٣
بدر الدين أبو غازی

• العلاقات الإنسانية في الإدارة . ٢٢
حسن زكي أحمد

• السياسات والخطط بين المجالس
القومية والتوعية ٢٩
حسين كابل الأسويط

• التطبيق الفرنسي لنظام المفوض
البرلماني ٤٠
د. حاتم علي لبيب جبر

• القيم السلوكية لاجتماع العاملين ٤٦
جعفر العبد

• الاستشارات الإدارية ودورها
في التنمية الإدارية ٥١
يوسف خفوض

• وجهة نظر حول تمويل البحث
العلمي في مصر ٦٠
د. زكريا جاد

• حول الإدارة في الإسلام . . . ٧١
د. محمد عبد القم خريس

• سلطة الأخلاق ومسئولية رجل
الإدارة ٩١
د. صلاح الدين جومر

• معدلات الأداء ودورها في قياس
نتائج الأعمال ٩٨
نجى البسمام

• نظام الانتخاب في اليابان . ١٠٥
محمد حسن فاضل

• كتاب جديد ١٢٠

• ندوات - حلقات - بحث -

• مؤتمرات ١٢٧

الختامية . ومع أن هذا المؤتمر سبقته حلقة اقليمية فانه أول مؤتمر على المستوى العالمى عن الإصلاحات الادارية الكبيرة .

وقد عرفت هذه الإصلاحات بأنها المجهودات ذات الاعداد الخاص التي تهدف الى اذخار تغييرات اساسية في أنظمة الإدارة العامة من خلال إصلاحات على مستوى النظام جميعه أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية مثل الهياكل الادارية والامفراد والعمليات الادارية . وبرامج مثل هذه الإصلاحات تتميز عن التجسيد العادى أو المستمر لأنشطة الإدارة والعمل اليومى من حيث نطاقها واجراءات تنفيذها وبمضمونها والخبرة اللازمة والهياكل المكلفة بمهمة الإصلاح . وكلفت الاهداف الأساسية التي ركر عليها المؤتمر هي : (أ) تحليل المجهودات القومية في الإصلاح الإدارى الكبير الذى صمم من اجل الإسراع بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية ، (ب) والتعرف على العوامل المساعدة والعوامل المعوقة في مجهودات الإصلاح الإدارى ، (ج) وتطوير المعايير اللازمة لتقييم مجهودات الإصلاح الإدارى ، (د) ووضع إرشادات من أجل اعداد برامج الإصلاح الإدارى وتنفيذها تنفيذاً فعالاً تحت ظروف اقتصادية واجتماعية متباينة .

ولم يخرج المؤتمر بتوصيات محددة لأنه من العسير تحجيد مثل هذه التوصيات . ولكن قارئ التقرير الختامى يمكن أن يخرج بتوصيات عامة في شأن شرائط ومواصفات الإصلاح جميعها التقرير من الوثائق والأوراق والبحوث ومن كلام الذين تحدثوا فيه أو قدموا له . ولا يتسع المجال هنا ليراد كل هذه التوصيات ولذلك نقتصر عليها ببعض إشارات عامة لابد أن يلتزم بها كل إصلاح يهدف إلى تحسين كبير في الكفاءة الإدارية وبشكل جانيا أساسيا من العملية الكلية للتنمية . ذلك أن الإصلاح الكبير هو مجهود يفرّد أو سلسلة من المجهودات المتكاملة تتطلب عادة كَثْرًا من الجهد ويمتدّ فرق استكمالها وقتا طويلا ولكنها لا تمنع ولا يمكن أن تعنى إصلاحات دائمة ومستمرة . إذ

لا يمكن لأى مجتمع أن يتحمل فوضى دائمة أو عدم استقرار . وفي الحقيقة أن استقرار ظروف معينة ضرورى لأى إصلاح يعتد به . ومثل هذا الإصلاح قد يكون على مستوى الدولة بحيث يشمل جميع جوانب جهاز الإدارة العامة (الجهاز الحكومى) ويمكن أن تهيأ الفرصة لإصلاح إدارى شامل في ظروف معينة مثل قيام ثورة أو حصول الدولة على استقلالها حديثا . وفي أغلب الأحوال قد يكون الإصلاح منصبا على عنصر أو أكثر من العناصر الرئيسية التي تحقق التغيير على مستوى النظام ، ومثال ذلك الخدمة الفنية (مثل الإصلاحات الادارية في المملكة المتحدة) وإصلاح الإدارة المالية (إصلاح الميزانية) وبناء الآداة الحكومية (بعض الإصلاحات الخدمية التي تمت في الولايات المتحدة) وعلاقات السلطات المركزية بالسلطات المحلية (مثل الإصلاح الإدارى الحديث في يوغوسلافيا مع التركيز على اللامركزية) والتشقيق والتخطيط وتبسيط الإجراءات وجعل الإدارة عصرية . وعادة ما تأخذ الإصلاحات الادارية شكل التغييرات في القوانين واللوائح ، ولكن الإصلاح الفعال ينبغي أن يشمل التنفيذ الفعلى كما يتطلب أيضا تغييرا قاعديا في الاتجاهات السلوكية داخل الجهاز الحكومى . ولما تناول « مستررو » — رئيس قسم الإدارة العامة في الأمم المتحدة — الأسباب التي تؤدي الى إصلاحات ادارية رئيسية أجعلها تحت أربع مجموعات مترابطة هي : (أ) التغييرات السياسية وتتضمن التغييرات في الوضع السياسى مثل الانتقال من التبعية الى الاستقلال وتغييرات في الأنظمة السياسية مثل الثورة والانتقال من نظام ملكى مطلق الى ديموقراطية أو إنشاء سلطات مركزية ، (ب) وتغييرات في اختصاصات الدولة وهى اما امتداد للاختصاصات الحالية . واما مزاوله الدولة لاختصاصات جديدة كإسقلالها بأعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، (ج) ومعارف وتكنولوجيا جديدة وخاصة تكنولوجيا الإدارة الحديثة ، (د) وتغيير في القيم . وفي هذا السند أوضح « مستررو » أن الانفجار في المعنارات والتكنولوجيا الجديدة أدى الى تغييرات في الفكر

المشكلات وفي وسائل معالجتها . فلدولة طويلة استمر الترشيد التقليدي في أن يكون أكثر الأشياء التي تسعى إليها الحكومات . لإصلاح النظام الإداري بها عن طريق التقسيم التنظيمي إلى إدارات قائمة على تناسق الوظائف والاختصاصات وتجديد الفواصل بين السلطة والمسئولية لكل مستوى ولكل وظيفة وكذلك انتظام مراحل وإجراءات العمل ووحدة القيادة واتباع أسلوب مناسب لرفع التقارير والتنسيق مع تزايد التركيز على الكفاءة والاقتصاد في التكاليف كعميل أساسي . وكان الاهتمام منصبا على النظام والرقابة الدقيقة على التنظيم الذي كان يوضح في خرائط تنظيمية أثبتة . ومثل ذلك في مجال الأفراد من حيث وضع القوانين والقواعد ومراجعة القضاء وتوزيع الاختصاصات والواجبات الرسمية وإصدار الأوامر والتعليمات واستخدام الكفاءات والتدرج الهرمي والانترام بالتأثيرات وبالسلكية المكتوبة . ثم شاعت السنوات العشر أو الثلاثون الأخيرة ظهور المدرسة السلوكية التي اهتمت بالعنصر الإنساني في الإدارة وبالبئية باعتبارها عاملا على الابتكار الفردي . وتعنى اهتمامات هذه المدرسة أن ينصب التركيز أساسا على تنمية الفرد وتطوير أدائه . حقيقة لقد ينس أصحاب المدرسة التقليدية في الإصلاح الإداري من أن تؤدي قواعد إلى تغييرات جفرية وشاركوا أصحاب النظرة السلوكية في وجوب الاهتمام بالبرامج التعليمية والتدريبية بما قد يفسر التوسع الكبير في معاهد التدريب . ثم أعطت ثورة « الكمبيوتر » وظهور الطريقة العلمية في الإدارة دافعا جديدا لتحقيق الإصلاح . وقد برزت أهمية اتباع نماذج إدارية في تشغيل الكمبيوتر وغيره من الوسائل الفنية العصرية مما يضمن تنمية الإدارة واستمرارها . كما تزايد الاهتمام بالطريقة العلمية في معالجة المشكلات وفي ترابط التخطيط بالتحويل وغيره من العمليات الإدارية . وكذلك في تطوير برامج الإصلاح المرتبطة ارتباطا عضويا بالبرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ولقد نلتبس في أعمال المؤتمر بعض العوامل التي كان من شأنها أن جعلت آثار الإصلاح عندنا آثارا محدودة . فقد طرأت تغييرات جوهرية على المجتمع بعد ثورة ١٩٥٢ كان أبرزها الفساد الملكية والإقطاع والحزبية والتخلص من الاستعمار ثم حركة الإصلاح الإداري وتبصير رؤوس الأموال الأجنبية وتبصير المشروعات الكبيرة والاتجاه نحو التصنيع والتوسع في الخدمات وتطبيق نظام الإدارة المحلية ونشوء القطاع العام واتباع التخطيط الشامل وصعود الميثاق والنسبوت وتكوين مجلس الشعب والاتحاد الاشتراكي . ولكن الحكومة اعتمدت على الجهاز الإداري التقليدي لوضع وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وقد كان ذلك الجهاز قبل طرود هذه التغييرات الجوهرية قاصرا أصلا فأصبح عاجزا عن مواجهة مسئولياته الجديدة مما أظهر مشكلات إدارية ضخمة تحتمت مواجهتها بعمليات إصلاح جذرية . ومن الإنصاف أن نقرر مع ذلك أن بلاد القطاع العام في التهور بتبعاته بصفة عامة كان بلاد مرموقا على الرغم من الهفوات والانحرافات هنا وهناك . غير أن المنظر العام للجهاز الإداري لا يزال يتطلب كثيرا من الإصلاح والتصويب تلح أسبابه الجاحا على وجوب المبادرة إليه بمبادرة واعية وغامرة . فالتصور بالحاجة إلى الإصلاح قائم وحاد وما عسى أن يوضع له من برامج تحظى بتأييد القيادات السياسية والإدارية في الدولة . والظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بل السياسية مهيأة لاستقبال أية إجراءات إصلاحية ، وفي تصوري أن هناك نخبة من الأفراد ذوي العقول الإصلاحية الذين يكرسون أنفسهم لجهود الإصلاح الإداري ، كما أن الوقت مناسب لذلك ومن المستطاع ترشيد الإدارة التي تضع برامج الإصلاح أو التي تسهر على تنفيذها ومتابعته . وتكلفة الإصلاح مهما علت بتدور عليها أو يجب أن يكون مقدورا عليها مع وجوب أن نتذكر أن التكلفة الحقيقية تكون أحيانا

العامة ضرورية ومرغوبا فيها لنجاح أية جهود اصلاحية . ولقد يكون واجبا في هذا الصدد أن يسبق ذلك الحصول على تأييد الأجهزة الشعبية صاحبة الشأن (النقابات العمالية والنقابات المهنية والقواعد الشعبية عندها) لضمان ائثاره الطريق امام المشرعين قبل أن يقولوا كلمتهم الأخيرة .

وينبغي أن نتذكر في هذا الصدد أن استخدام القانون كأداة للإصلاح لا يعنى شيئا كبيرا إلا إذا اتخذت خطوات التنفيذ الفعلي وأقرن القانون والتنفيذ بتضمين أساسى في الاتجاهات السلوكية داخل الأجهزة المختلفة .

وفي هذا المقام ينبغي أن نقول أننا درجنا في مصر على ادخال كل الإصلاحات الادارية عن طريق وضع القوانين ، وهو أمر لا غبار عليه لولا أننا نفصل عادة في القانون تفصيلا قد يكون الاجمالى لجدى منه وادعى الى حسن التطبيق . فكلما كان القانون يتضمن احكاما كلية دون جزئيات هذه الاحكام كان التطبيق عمليا أكثر بترك الاحكام التطبيقية للوائح والتعليمات التكميلية التى يمكن أن تتباين بتباين الظروف والأوضاع المحلية . ولا يكون في ذلك خروج على القانون . فالمفروض أن اللائحة تكمل القانون ولا تخرج على عمومية احكامه وإن زاعت ظروف التطبيق في كل حالة . وانما قصد بذلك لوائح جزئية وليست اللائحة التنفيذية العامة التى تنظم احكاما شاملة أحال اليها القانون في شأنها . والامثلة على ذلك كثيرة عندها مع أن ظروف الأجهزة التى تخضع لها مختلفة اختلافا يجب أن يكون ملحوظا في التطبيق . ولقد يحسن أن نذكر أن اللائحة التنفيذية العامة واللوائح التفصيلية التى تدعو اليها راية تعليمات توجيهية في شأنها ، كل ذلك مما يخضع لمراقبة القضاء وفي هذا عاصم من الانحراف ووقاية لسلامة التطبيق .

وقد يجدر بنا الى جانب كل ذلك أن نقرر أن توقعات الشعب الآن من قدرة الدولة على التصرف

على من الفائدة التى تعود منها ، فالمقيدة المستوحدة هي الفاعلية أكثر منها رخص التكلفة . واتباع البرامج المتفرعة مع اتية طريقة علمية فانها جزئية في مداها ولا تغنى عن الطريقة الشاملة التى يمكن أن تقسم الى مراحل . فنكرر الفصل الذى أصاب مجهودات الإصلاح في الماضى يبرز صعوبة جعل هذه الجهود فاعلة دون استراتيجيات اصلاح شاملة النظرة .

وجميع هذه الأمور وغيرها مما يتصل بآثار المتغيرات الدولية على مجتمعنا ومساره لا تعز علينا إذا ما توانرت الرغبة الجادة في استكمال أسباب النجاح لاي موقف نتخذه في جميع الحالات السيادة والخدمية والانتاجية والتنظيمية ، وفيما عسانا أن نخاتره من اتجاهات في مشكلاتنا المتعددة الجوانب المتشبكة الأسباب والنتائج . وقد يكون من غير التيسير في بعض الأحوال تنفيذ الإصلاحات التى تم اقرارها في آن واحد وعندئذ يمكن أن يكون التنفيذ تدريجيا متتابعاً مبتدئاً بالاجراءات التشغيلية ثم تتوالى خطوات الإصلاح بعد ذلك مع تعاون الحملات التعليلية والتدريبية وحملات التوعية لكسب القبول اللازم في تنفيذ ما هو مطلوب تنفيذه .

الإصلاح بالقانون

وعادة ما تكون ادارة الإصلاح هي القانون ولكن كثيراً ما يخضع وضع القانون لاعتبارات سياسية أو غيرها ، وعندئذ يكون أحد بواعثه الكبيرة حماية حقوق الأفراد مما قد يعوق كمال الإصلاح تماماً . ولكن لا سبيل الى تفادى ذلك فالقانون لابد أن ينصف ماضى الأفراد كما ينصف مستقبلهم . وقد يتعرض وضع القانون لحيثيات الى بعض اعتبارات محلية يأخذها المشرعون في حسابهم ويقدّمونها على اعتبارات أخرى بسبب الظروف الخاصة بوقائعهم الانتخابية . ولكن من الحرر أن لاستخدام القانون كأداة للإصلاح مزايا هامة خاصة بضبط المعايير إذ تعتبر المشاركة

العامة ونكر أنه مر في ثلاث مراحل . وتطوى المرحلة الأولى السنوات الخمس عشرة الأولى منذ انشاء المعونة الفنية في سنة ١٩٥٠ وخلال هذه السنوات كان الاهتمام موجها الى تدريب الموظفين الحكوميين والى انشاء معاهد التدريب ومعاهد الادارة العامة وبعثات الخبراء المتخصصين والمنح الدراسية والامدادات والأجهزة التي كانت تقدم في حدود ضيقة . وفي السنوات الست من ١٩٦٦ الى ١٩٧١ شملت المرحلة الثانية من البرنامج دعوة الخبراء الى اجتماعهم الاول . وكان أهم ما لسفر عنه ذلك الاجتماع هو ما سجله تقريره من ربط الادارة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية . وفيها أصبحت برامج المعونة الفنية المقدمة الى الدول تتضمن مشروعات للإصلاح باستخدام الوسائل الفنية العصرية . وأغلب هذه المشروعات كان تطويرا لمجموعة الأجهزة القومية بما فيها أجهزة الارشاد والرقابة المركزية التي يمكن أن يكون لنشاطها تأثير أساسي على الكفاءة الادارية في التنمية . وقد شمل البرنامج أيضا في هذه المرحلة تدريب القادة الاداريين والعلماء والموظفين الفنيين والمديرين وتدريب المديرين وغير ذلك . ولتدعيم مشروعات الدول قلعت الأمم المتحدة بتقوية مشروعاتها الاقليمية وأنشأت وحدات الادارة العامة في جميع اللجان الاقتصادية الاقليمية وفي الشرق الأوسط . وكذلك أمدت نظام المستشارين الاقليميين في الادارة العامة الذي بدأ في افريقيا الى آسيا والشرق الأقصى وأمريكا اللاتينية . كما عين في مقر الأمم المتحدة في نيويورك مجموعة من ذوي الكفاءة والخبرة من افريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية وأمريكا الشمالية وأوروبا الشرقية وأوروبا الغربية . وعقد عدد من المؤتمرات والاجتماعات الاقليمية كان ذلك المؤتمر أحدها . وفي سنة ١٩٧١ وضع اساس المرحلة الثالثة من البرنامج فتمتد الاجتماع الثاني للخبراء في بنغور ورسم تقرير ذلك الاجتماع اطرار للبرامج في السبعينيات . وخلال تلك السنة ارسى الاسس لانشاء شبكة من المراكز الاقليمية ، منها المركز الأفريقي للتدريب والبحوث في الادارة والتنمية (كند) - الذي انشأته منظمة اليونسكو

ربما تكون أعلى من أي وقت مضى . فتجربة الحرب على المستوى العالمي (وكذلك تجارب الحروب المحلية هنا وهناك) وما تعفنا به التكنولوجيا الحديثة ، كل هذا قد اقتنع الملايين أنه لا يكاد يوجد عائق يحول دون تحقيق المطالب . ومع ذلك فإن الفشل في اشباع الحاجات الانسانية - كما يقول التقرير بحق - لا يرجع الى زيادة الطلب على القدرة بقدر ما يرجع الى فشل الادارة في اغلب الأحوال .

التعاون الدولي :

وبينما أكد المؤتمر أن الإصلاحات الادارية الكبيرة هي أساسا مجهودات وطنية يعتمد نجاحها أو فشلها على عوامل داخلية ، فإنه يعترف بفائدة التعاون الدولي كمورد للأفكار والمساعدات خلصة في المسائل التي تتعلق بالتنظيم والإجراءات وطرق الادارة العصرية ، وحتى بالنسبة للمسائل المتعلقة بالمبادئ والاستراتيجيات يمكن أن تتعلم الدول من خبرة بعضها البعض . وفي المستقبل كما في الماضي فإن التعاون الدولي يمكن أن يكون وسيلة هامة في تطوير المبادئ العامة وتطبيقها ونقل وسائلها الفنية لفائدة الدول المختلفة . ذلك أنه يتيح فرصة المقارنة بين تجارب الدول وخاصة الخبرة بالمشكلات وتطبيقاتها وتلمس الحلول المناسبة لها . وطالما أن المساهمين في التعاون الدولي يلهمون تهما أهمية العوامل البيئية ويعلمون حق العلم أن المبادئ والخبرات والوسائل والطرق الفنية لا يمكن أن تنتقل من دولة لأخرى دون أن يعثرها التغيير أو المراجعة الكاملة للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من العوامل الايكولوجية ، فإن التعاون الدولي يمكن بذلك أن يكون مساعدا لمجهودات الإصلاح الإداري إذا كان مقبولا من الدولة التي تتلقى المعرفة .

ولقد تعرض التقرير في شأن التعاون الدولي لبرنامج الأمم المتحدة للمعونة الفنية في الادارة

الجامعات والعلميون بشؤونها وهي تلك التي
بحرت عن لورد فوكتن الذي تولى إدارة
جامعة ساكس لفترة ما، وذلك عندما قال أن
الجامعة التي لتسبق وقته بخمس وعشرين
سنة على الأقل تعتبر جامعة متخلقة ، وهو
قول صواب يجب أن تتردد أصدائه بالراك
وفهم عميقين في جميع الأحياء الجامعية
القائمة بالحياة والتي تعيش عصرها وما
بعده .

وأهميت بهذه التوصيات لأنها الإطار الصحيح
لكل إصلاح ، وتوصيف صادق لكل حركة على طريقه ،
وغير ذلك يكون إضاعة للوقت والجهد في الوقت
الذي نحتاج فيه إليها احتياج . ورغبنا في
الإصلاح قائمة — أو هكذا اعتقد — ولو شئنا
أن نحقق تلك الرغبة على نهج مستقيم له ثمرة
باقية ونامية لجمعنا لتحقيق في داخل تلك الوصايا
التي اغتصرتها الممارسة والخبرة والبحوث المبرقة
من مناء التجربة وسوابق المحاولات .

فلك من تقرير الإدارة في الدول النامية. أما عن
التقرير الثاني الذي يجمع بين الخلفية العلمية
والمعاصرة المصرية فإنه يحتاج إلى مناقشة مستقلة
لأنه يدعو إلى كثير من التأمل ويثير أمواجه من
التفكير . ولأن الموضوعات التي تعرض لها
لا تنتهي لهاجدة ، سواء ما يحتاج منها إلى المعالجة
في الأمد القصير أو ما تحتاج معالجته إلى أمد
طويل

أحمد عبد الغفار

في سنة ١٩٦٤ — وتولى برنامج المعونة الفنية في
الإدارة أمره في سنة ١٩٧١ بالاشتراك مع
اليونسكو . وأشياء كذلك المركز الاسيوي للتنمية
الإدارية (اكدا) في تلك السنة . وتتضمن الوظائف
الرئيسية لتلك المراكز أنشطة التدريب والخدمات
الاستشارية والبحوث والتوثيق وتبادل المعلومات .
كما أن من الممكن أن تصبح هذه المراكز حلقة
اتصال بين الدول المعنية في منطقة نشاطها كما
يمكن أن تكون حلقة اتصال بين الهيئات الوطنية
والبرامج الدولية . وبينما يمكن في مجال التعاون
الدولي — أن تكون الندوات والمؤتمرات محققة
للتأدية في تبادل الخبرات والمعلومات . وثمرات
التجارب والاستفادة بالآفكار الجديدة والمستجدات
فإن المراكز الإقليمية يمكنها أن تلعب دورا كبيرا
تصبح عن طريقه جسرا تتدفق عبره المعلومات
وإدارة لداومة المتابعة .

وقد منيت عملية خاصة بتسجيل جانب كبير
من التوصيات العامة التي أوردتها المؤتمر في
تقريره . لأن ما أبرزناه منها يظل محتفظا بجذته
وصحته ونفاذه إلى صميم إلى الإصلاح الإداري
مع أن المؤتمر عقد في أواخر سنة ١٩٧١ ، ولكن
ما استمر عنه يظل قائما — أو يجب أن يظل
قائما — صحيحا وحيا — ما كان هناك اهتمام
بالإدارة وإنجازاتها ونموها واتجاهات ذلك النمو .
وهو الذي أو التسميت قراءة ذلك التقرير
فإن فيه اتجاهات نكية تستوقف النظر مثل
تلك الاتجاهات التي ينبغي أن يتبناها رجال

نظرات في الإصلاح الضريبي :

مراجعة جديدة للضرائب القديمة ضرائب الأتليان ومشكلات الزراعة

بدر الدين أبو غازی

نشرت « الإدارة » في عدد سابق بحثا عن النظام الضريبي في مصر مران فيها الأستاذ بدر الدين أبو غازی نظرة شاملة على تاريخ هذا النظام والتحديات الكثيرة التي أحلت عليه ، والمالب بالاجتياز الإداري من الإصلاح فإتأت أجورا من محصلة التجربة المصرية وعن تجارب التجارب المماثلة التي سبق أن عرض لها الكاتب في مقال آخر عن الاتصاغات المالية في إدارة الجهاز الضريبي ، ثم عاد فتناول موقف الإدارة المصرية من هذا التيار المالي لإصلاح الإدارة الضريبية وما ينبغي لها أن تلجأ من أفكار الإصلاح الحديث ، وما يتطلب الإقدام عليه حذر وتدبير مرحلية بعد استكمال مقومات أساسية لتحقيق كتابة إدارة جهاز الضريبي .

وقد حللنا الإهتمام الذي يقيته البحوث المذكورة إلى التحول من الجلم إلى الخاص ، ومن شمول النظر إلى مناقشة التفاصيل .

في هذا العدد يبدأ الكاتب بتحرير سلسلة من المقالات حول نقشة المقام الادارية وتطورها .

البداية : تقدم هذه الضرائب وعلى الضريبة على الأتليان .

ويقدمونا هذا البحث إلى القاء نظرة تاريخية على تطور نظام الملكية العقارية في مصر الذي ارتبط ارتباطا كبيرا بوجود هذه الضريبة والكبر في كيانها .

وقد لا يكون الأمر في حلجة إلى التوغل بعيدا مع التاريخ ومن ثم نبدأ مع عهد محمد علي الذي أنتزع الأراضي التي كانت في حيازة المساليك

ان منطق الدراسة ليدعوني إلى البدء بالضرائب القديمة كما يسميها رجال الضرائب في فرنسا : Les quatre vieilles . ولكن نقطة

بدر الدين أبو غازی

وزير المالية السابق

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « النظام الضريبي في مصر بين التحديات الجزئية والإصلاح الشامل » نشر في عدد يوليو ١٩٧٢ العدد الأول - المجلد السابع .

هذه الأراضى الموروثة بالأوسية ظلت بأيدي أصحابها على أمتها أراضى معفاة من الضريبة بشرط أن يقوم الفلاحون بزراعتها عن طريق السخرة .

ويتلبد هذا النوع من الملكية الناقصة نوع آخر يتمثل فى أراضى «مسموح المشايخ» التى كانت الدولة تقطعها لمشايخ البلد فى مقابل قيامهم بأداء وظلتهم وهى أيضا ملكية استغلال معفاة من الضريبة .

على أن معالم الملكية الفردية الكاملة أخذت تتفقد بصور اللاتحة السميكية سنة ١٨٥٨ وتخذ معها الفروق العالقة بين أنواع الملكيات العقارية .

وفى عهد اسماعيل ظهر نوع جديد من الملكية ارتبط بنظام ضريبى هو نظام المقابلة وبمؤداه أصبح لأرباب الأوسية اذا دفعوا المغالبة وهى عبارة عن خراج ست سنوات يدفع مقدما حق التصرف الكال فيها . . وقد اقترن نظام الدفع المقدم الذى اقتضاه سوء الأحوال المسالية فى عهد اسماعيل بميزة أخرى هى الإعفاء من نصف الضريبة الى الأبد .

على أن هذا النظام الضريبى الذى نهائيا سنة ١٨٨٠ كما الفيت أنواع الملكية وأشكال الضرائب المختلفة المصاحبة لها بتوحيد نظام الملكية العقارية سنة ١٨٩١ .

وقد استغرق هذا التطور فى نظام الملكية القرن التاسع عشر بأكمله وظل نظام الضرائب العقارية متشكلا بصورة نظام الملكية خلال هذا القرن ، ومنذ سنة ١٨٩٥ بدأت الحكومة فى تعديل نظام ضريبة الأحيان وأجراء تقدير عام لها وهو التقدير المعروف بتقدير ويلكوكس الذى ظل فى جوهره أساسا لنظام تحديد تلك الضريبة .

ثم أهر بمسحها وإعادة توزيعها على الفلاحين القادرين على زراعتها فى حدود انصبية تفاوتت بين ثلاثة ألسنة وخمسة ألسنة (١) وبهذا الإصلاح الذى تم فى سنة ١٨١٣ بذلت المعالم الأولى لنظام الملكية الفردية ، وصحبه تنظيم ادارى للسجلات العقارية (٢) ولكن هذه الملكية لم تكن كاملة اذ ظلت الأراضى مملوكة رقبته للدولة وبقي لصاحبها حق الانتفاع المؤقت بها خلال حياته . غير أن ملكية حق الانتفاع كانت ترتب على المنتفع ضريبة عقارية سميت بالخراج .

على أنه الى جانب هذا النوع من الملكية الناقصة وجدت ملكيات كاملة فيما كان يسمى « بالأراضى الرزقة » وهى الأراضى التى منحها السلاطين لبعض الأفراد وظلت ملكيتهم لها كاملة فى عهد محمد على مع اخضاعها للضرائب العقارية .

وظهرت أنواع أخرى من الملكية العقارية صحبها تنظيم ضريبى خاص هى الأراضى المسماة بالأبدليات وقد كانت من الأراضى البور منبدا أجرى مسح الأراضى المصرية بمنحها محمد على لمن يقوم على استصلاحها دون أن يكون لهم ملكية رقبته وان جرى فيها التوارث . . وقد ظلت هذه الأراضى معفاة من الضريبة العقارية الى سنة ١٨٥٤ حيث فرضت عليها ضريبة هى عبارة عن عشر المحصول ومن هنا ظهر اصطلاح العشور كنوع من الضريبة يصيب هذه الأراضى العشورية .

وقبل عصر محمد على ظهر نوع آخر من الملكيات اقتضاه النظام الادارى لتحصيل الضرائب الذى كان الملتزم يتكفل بها ويتولاها عن طريق مزايادة لماذا ما رسا عليه الالتزام مقابل مبلغ جزافى لقطمته الدولة بعض الأراضى اقطاع استغلال يمتد الى النعمة ولا يشمل الرقبة مع اعفاء هذه الأراضى من الضريبة . . . ولما قامت معالم الدولة الحديثة لبطل نظام الالتزام ولكن

(١) تاريخ حركة التجديد فى النظم القانونية فى مصر منذ مطلع القرن التاسع عشر للشيخ الدكتور شفيق شحافة .
(٢) التجديد فى الاقتصاد المصرى الحديث للاستاذ الدكتور حسين خلاف .

وتخلص النظام الضريبي من عيوب ادارية
وتعقيدات كانت تشوب النظام السابق .

وفي الوقت نفسه راعى التنظيم القانوني
الضرورات التي تتطلب رفع الضريبة في بعض
الاحوال والاعفاء منها في احوال اخرى اسبابا
من التشريع الضريبي في دفع حركة الاستصلاح
الزراعي . كما انه تخفف من كثير من الاجراءات
الادارية التي كانت تثقل النظام القديم .

وقد صيغ هذا التنظيم الضريبي في مرسوم
يقتون صدر سنة ١٩٣٥ بتحديد مواعيد تقدير
الاجار السنوي للأراضي الزراعية وتنظيم تشكيل
اللجان الموكلة بهذا التقدير وطريقة الاعلام
بقراراتها . والتنظم منها . وأعقب هذا المرسوم
القانون ١١٣ لسنة ١٩٣٩ الذي نظم احكام
الضريبة وحالات الاعفاء منها ورنمها وتبسيطها
وما زال هذا القانون هو التنظيم العمودي لقرارات
الاطيان في مصر وان احدثت عليه تعديلات
اقتضتها الممارسة وكشفت عنها الضرورة ...

ومن هذه التعديلات الغاء الحد الاعلى لفئة
الضريبة على الفدان الذي كان يفيد منه كبار
الملاك ، والتخفف من بعض الاجراءات والاتراعات
التي كان صغار المولدين يلزمون بها للاتباع
بالاعفاء القليل من الضريبة الذي لا يتجاوز اربعة
جنيهات بشرط الا تجاوز الضريبة المربوطة على
المول ٢٠ جنيها وكان التبع بهذا الاعفاء
رهنًا بتقديم اقرارات سنوية من المولدين توضح
مقدار ما يؤديه كل مول من الضريبة واستحقاقه
للاعفاء منها أو تخفيضها .

وقد حمل هذا الاجراء جهاز الادارة الضريبية
امباء طبع مئآت الالوف من الاستمارات ومراجعتها
... وهو عبء لا يتسق مع منطق الاعفاء لما
يلقيه على صغار المولدين ايضا من التزامات ...

ولهذا كان العول من تعميم نظم الاتراعات
وقصره على المولدين الذين يملكون اطيافا في
اكثر من تكليف واحد اجراء سلبها ومطلوبا في
الوقت نفسه .

وفي مايو ١٩٩٩ صدر امر عال بربط الضريبة
التي حددت على اساس ايجار الارض طبقا
لتقديرات اللجان التي تولت هذا العمل في أنحاء
البلاد وقد ثبت هذا الامر فئات تلك الضريبة لمدة
ثلاثين سنة .

ولم تستثن من هذا الثبات الطويل المدى
الا اطياف التي كان مربوطة عليها ضرائب مؤقتة
لضعف مستواها واطيان الحياض التي استغلت
من انشاء خزان اسوان والاعمال الأخرى
المربطة به .

على ان هذا النظام بثباته من ناحية ، وبما
تضمنه من احكام لا تكفل العدالة الضريبية من
ناحية اخرى اذ جعل لضريبة الفدان حدا اتمى
مهما بلغت جودته وغلته، ولم يقتصر الامر على هذا
التبسيط ولكنه اتى عبء اداء الفروق التي اعفيت
منها الاطياف ذات الفئة الاجارية المرتفعة على
اطيان اخرى اقل جودة ، هذا فضلا عما اتسم به
النظام من تعقيد اذ نسب الضريبة الى الفئة
الاجارية لزام كل بلدة فادى ذلك الى تعقيد في
الجهاز الاداري لتقدير وربط الضريبة وتعدد
في تشكيل اللجان الادارية .

لكل هذا كان لابد من تعديل في اساس هذه
الضريبة ومراجعة لاساليب تقديرها وربطها
وتخفف من بعض الاجراءات الادارية والتعقيدات
التي ناء بها مجتمع هذه الضريبة رغم حاجته لكثير
من غيره الى نظام يقسم بالوضوح والبساطة
واليقين والى احكام يسهل الادارة في
التنفيذ .

وجاء اصلاح الثلاثينات بخطوة واسعة حيث
وام بين متطلبات الثبات والاستقرار للضريبة
على الاطياف وبين مقتضيات التفرج بجعل التقدير
للقية الاجارية التي تتخذ اساسا لربط الضريبة
يجرى كل عشر سنوات وحد للضريبة نسبة
مئوية ثابتة من ايجار السنوى تسرى على جميع
الاطيان وبذلك اكتسب المول قدرا كبيرا من
اليقين في تحديد مقدار الضريبة المستحقة عليه

كما أن امتداد هذا الإعفاء في سنة ١٩٦١ للمولدين الذين يكتبون ملكياتهم تنفيذاً لقانون الإصلاح الزراعي كان متسقاً أيضاً مع العدالة الضريبية نظراً لأن حرمان هذه الفئة المصدمة من الإعفاء يشكل في قانون الضرائب اتجاهها لا يتسق مع منطق وفلسفة قانون الإصلاح الزراعي .

ومما هو جدير بالفكر أن قوانين الإصلاح الزراعي خففت من وزن ضريبة الأطين كاداة لعدالة التوزيع بعد أن تحقق ذلك بإداة أكثر فاعلية هي تحديد الملكية الزراعية نفسها وجعلت من هذه الضريبة مورداً مالياً قليل الأهمية بالمقاييس التي التطور الذي طرأ منذ الثورة على الضرائب الأخرى وعلى مصادر التمويل التي تنوعت . هذا فضلاً عن إعادة توزيع الملكية الزراعية منذ الثورة أدى إلى تغيير كبير في مجريات النظام الضريبي .

ومع ذلك فإن عملية ربط وتحصيل الضرائب على الأطين الزراعية وفقاً لخطواتها التي تحددها القوانين واللوائح بما زالت تبرز بتأخرات متعددة وتتطلب مجموعة من المخبرات وتتداولها لجان تصميم يشترك فيها رجال الضرائب والمساحة والأهالي لمعاينة أراضي كل حوض في زمام كل بلد ، ولجان تقدير يشترك فيها رجال الضرائب والزراعة والأهالي تتولى معاينة كل حوض من الأحواض الزراعية أو كل قسم من حوض وتقدير أيجاره السنوي وفقاً لظلة الغذان وبعد بحث أنواع المحصولات وأهميتها ونسبة المصروفات الزراعية ودرجة خصوبة الأرض وطرق زيتها وصرفها وغير ذلك من العناصر ، ثم تأتي عملية تحديد الضريبة بواقع ١٠٪ من القيمة الإيجارية .

ولا تنتهي عملية الربط الضريبي عند هذا الحد بل تلاحقها أسباب زيادة الضريبة أو رفعها من بعض الأطين إذا قامت الدوامي الفنية لذلك كالتنازع الأوتن بمشروع عمل أو امتلاك ذات وبغلة ملحق بالقياس إلى الأعادة وتنازع حالة للأرض أو تعطيل زراعتها للاستغلال فنية معددها القانون في حالات الرمح وهكذا .

تتداخل عوامل طبيعية واعتبارات فنية في تحديد الضريبة ورفعها ، وتلاحق النظام الضريبي الزراعي رؤسب تخلفت من صور الملكية الزراعية الفنية ومشكلات تتصل بعدم وضوح أسانيد الملكية وإيهام المكلفات وعدم تبليها لحقيقة الملكية الزراعية في كثير من الأحيان . . . هذا فضلاً عن أن الضرائب والرسوم الأخرى التي تحصل بمناسبة النشاط الزراعي أو على مجتمع الزراع بصفة عامة وقد بلغت ٨٢ نوعاً من الرسوم والضرائب وكجور الخدمات . . كل ذلك يلقي على عمل التحصيل وهم الصيارف مبناً ثقيلاً . كما أن نظام التسويق التعاوني للمجموعات وتطبيقاته يشكل مبناً آخر .

ومن هنا تعقدت أوجه الالتزام الضريبي على مجتمع الزراع وتشابكت الأعباء وتلاحقت التخصيمات . وتحدثت أفكار الإصلاح الضريبي في اتجاهات متعددة : اتجاه إلى التوسيع في حدود الإعفاء الضريبي . وقد كان اتجاهها اشتراكياً حميداً ذلك الذي تقرّر أخيراً إعفاء من لا يتجاوز ملكيتهم أو حيازتهم ثلاثة أفنة ، ولئن كانت ظروف الملكية الزراعية في مصر ووط هذا الإعفاء بشرط عدم وجود دخل آخر للمول سيقلى على جهاز الضريبة ومموليه أعباء ضخمة حتى يستقيم هذا الإعفاء الذي كان من الميسور تحقيقه عن طريق رفع الإعفاءات الحالية وفي نطاق شروطها . واتجاه آخر إلى فرض ضريبة على الاستغلال الزراعي وقد دارت مقترحات كثيرة في تلك الأثناء .

غير أنه يلاحظ أن إنشاء ضريبة جديدة ينبغي أن يستهدف أغراضاً اقتصادية أو اجتماعية أو مالية مما يتصل بوظيفة الضريبة .

ولا يبين أن فرض ضريبة على الاستغلال الزراعي بالإضافة إلى الضرائب القائمة يحقق بفعالية ظاهرة غرضاً من هذه الأفاض . فلم يعد العغل للزراعي في بخر من النضول الاستغلالية التي تتطلب التصريح كاداة لإيجتها والنفقة من ارتفاعها أو انشاع نطقها . إذ أن دخول الزراعة قد يتكاثف بها على الفين وهذا الأمر على حد ذاته

في الوسائل والأجهزة يستتبط النظام السلائم الذي يحقق أهداف الضريبة ويخدم أغراض التنمية دون أن يثقل كاهل الإدارة المالية ويلقى أعباء ثقلاً على جمهور الضريبة .

وعلى الرغم من عراقة النظم الضريبية في دول أوروبا فإن صعوبات فرض ضريبة الدخل على الإيراد الفعلي من الزراعة اقتضاهم الالتجاء إلى أساليب حكيم في تحديد هذا الدخل .

وعلى سبيل المثال نظام التقدير الجزائي للزراعي في فرنسا وسويسرا .

وهذا التقدير الحكيم لضريبة الاستغلال الزراعي قائم فعلاً في مصر في شكل ضريبة النفع وضريبة الأمن القومي وهما معا تساويان عبء الضريبة الأصلية على الإطيان ويتحملها المستغل الزراعي ولا وجه للدول عنها إلى نظام بديل مع ملاحظة مجموع المشكلات التي سيواجهها التطبيق وهي مشكلات إدارية ينبغي أن يوضع في اعتبار المشرع المالي .

ويضاف إلى ذلك كله أن الاتجاه العام ينحو إلى تخفيف العبء الضريبي على قطاع الزراعة وخاصة على صغار ومتوسطي المزارعين وهم الكثرة الغالبة من مجولي تلك الضريبة في مصر .

وقد أوصت الجمعية الضريبية والمجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة بتخفيف العبء الضريبي على هذه الفئة من المزارعين ، وإيثار المجلس الاقتصادي إلى تسوية مراعاة الخسائر عند فرض ضرائب وأعباء على زراعي الأرض وهناك دول كثيرة تأخذ بهذا النظام . ففي المكسيك تتمتع الأراضي بأعفاءات أكثر من غيرها من الدخل وفي البرازيل تفرض ضريبة الإطيان بأسعار أقل من ضريبة المباني ، وفي النمسا تخضع الحكومة الانتخابية للدخول الزراعية التي تقل عن نصف الضريبة العادية للإيراد لضرائب الدولة .

هذا وتدخل الدول في حساباتها بالنسبة لهذه النشاطات العوامل الاقتصادية والإدارية

ارتفاعها بعد أن تحدثت الملكية بحقوقها القموص وفقاً لقوانين الإصلاح الزراعي كما تحدد الحد الأقصى للأراضي المؤجرة بما لا يزيد على خمسين مداناً لكل زارع . هذا فضلاً عن أن التسويق الإجباري للمحصولات يضع حدوداً علياً للدخول الزراعية وقد اتبعت دول هذا النظام كقوع من الضرائب بل أن دول الكتلة الشرقية جعلت من هذا النظام وسيلة لاستقطاع جزء من ثمن المحصولات الزراعية ليكون بمثابة ضريبة سنوية على رأس المال كما أنها حققت به مقدرة لنظام بيع المحصولات عن طريق تحديد سعرها للمنتج وإعادة بيعها للمستهلك ببيع ثابت معين وفائدة أخرى لنظام الضرائب نفسه بتدبير مورد آخر للخزينة .

يضاف إلى ما تقدم أن انخفاض الزراعة لضريبة دخل بنفس الأساليب التي تتبع بالتقليد إلى الإيرادات النوعية الأخرى يعد من المشكلات التي تواجه أنظمة الضرائب في العالم بسبب صعوبة الحصول على البيانات اللازمة لتحديد الضريبة حتى في الدول المتقدمة ، إذ هي لا تتطلب فقط تقديرًا لغلّة الأرض وإنما تتضمن بحثاً في تكاليف الإنتاج وغيرها من النفقات ومعدل حد الكفاف الضريبي الواجب الإعفاء . ومن أجل هذا فإن ضريبة كهذه تُلقي على أجهزة الضرائب عبئاً ضخماً في الوقت الذي تتطلب فيه من الممولين وعياً وأعداداً وفيرة على تحديد دخولهم وأرباحهم نوع من الحسابات تتمر فيه ظروف وإمكانيات المزارعين في مصر .

وقد كانت هذه المشكلة في مقدمة المشكلات التي بحثها المؤتمر الدولي الذي نظّمته مدرسة الحقوق بجامعة هارفرد سنة ١٩٥٢ ووضع من مناقشات المؤتمر صعوبة فرض هذه الضريبة وضرورة التوسع في الإعفاء منها حيث توجب الملاصقة التخص من متاعها الإدارية .

ولا شك أن عنصر التبسيط الإداري أصبح من العناصر المسألة التي تفرض نفسها على تخطيط النظام الضريبية ومن أجل البصيرة عن التعقيد

ومن مجموع هذه العوامل يتشكل النظام الضريبي الملائم .

وينبغي عند الاستناد الى التحليل الإحصائي في هذا المجال الأخذ بعناصره متكاملة تحقيقا لوضوح الرؤية وقصد السبيل . فالوقوف عند حصيلة الضرائب الزراعية منسوبة الى الدخل الزراعي كما أشار صندوق النقد الدولي في بعض تقاريره الى ضالتها في مصر لأنها تمثل ٦٪ فقط من هذا الدخل ، ليس وحده مؤشرا صحيحا ذلك لأن هذا العنصر الإحصائي ينبغي ان يستكمل بعناصر أخرى ، منها ان دخل الزراعة وهو يمثل في الإحصائيات ٢٨٪ من مجموع الدخل القومي موزع على ٥٧٪ من السكان ، وان احصاء توزيع الملكية الزراعية في مصر يدل على أن ٩٤٪ تقريبا من مجموع الملاك الزراعيين يملكون أقل من خمسة أفدنة وأن ٢٠٪ يملكون خمسة أفدنة ، ٢٪ يملكون عشرة أفدنة وأن نسبة من يملكون ٥٠ فداناً تبلغ ٠,٨٪ من مجموع الملاك .

وهذا كله ينم عن أن نمسب الفرد من الدخل الزراعي استغلا لا و ملكية يقف في أغلب الأحوال في نطاق حد التكلفة الضريبي .

ماذا يبقى إذن بين اتجاه التوسع في الإعفاء الضريبي وقد تحقق أخيرا بإعفاء الملكيات والحيازات الصغيرة في حدود ثلاثة أفدنة من الضرائب وبين اتجاه فرض ضريبة مستقلة على الدخل الزراعي وقد سبقنا الحجج المناهضة له .

هناك اتجاه بدا في مجال الإصلاح الضريبي الى فرض ضريبة خاصة على زراعة الفواكه .. غير أن هذا الاتجاه فضلا عن ضالة جسواه اذ تبلغ مساحة حدائق الفاكهة وفقا لبعض الإحصائيات ١٧١٠٠٠ فدان من مجموع الأراضي فاته في الوقت نفسه يرتب أعباء إدارية كبيرة ولا يتسق مع الاتجاه للتشجيع العام نحو إعفاء دخل تربية المواشي والدواجن والنحل من ضرائب الأرباح التجارية والصناعية . اذا ما اتخذ شكل نشاط منتج . وذلك بحاجة

التمية في مصر الى هذا النوع من النشاط .. وفي الجانب الآخر يلاحظ ان الأراضي التي تؤجر لزراعتها حدائق أو نباتات مستديمة تفرض عليها ضريبة عقارية اضافية تقدر بأربعين في المائة من قيمة الزيادة في أجرتها على سبعة أمثال الضريبة العقارية الأصلية .

وفي نهاية الأمر فإن الضريبة ينبغي أن تحسم أهداف التنمية لا أن تكون معوقا لها .. ومن أجل هذا فإن مشروعات تعديل قوانين شرائب الأطنان في مصر اتجهت الى تقرير إعفاءات لأغراض اقتصادية تتصل بتشجيع قطاعات معينة من التنمية الزراعية كحالات تحويل بعض الأراضي الزراعية الى زراعة نباتات طبية أو توجيهها لأنواع من الاستغلال الزراعي التي تحتاج اليها البلاد ويفيد منها الاقتصاد القومي فائدة خاصة .

ولقد بدت أيضا اقتراحات أخرى لفرض ضريبة تصاعدية على من يملك ٢٠ فداناً فأكثر مع تدرجها في التصاعد كلما زادت الملكية .

وهذه الاقتراحات مردود عليها بإحصائيات الملكية الزراعية في مصر وبأثر قوانين الإصلاح الزراعي على نصب الملكية الزراعية ، فضلا عن أن الضريبة التصاعدية نظام شخصي ، ومن العسر ادخال عنصر التخصيص على ضريبة عينية فضلا عن أن الظروف التي تكتنف الملكية العقارية في مصر تزيد الأمر عسرا إذ أن ضريبة الأطنان تحصل حاليا على أساس التكاليف القائمة وهذه التكاليف لا تمثل الملكية الفعلية وما طرا عليها من تغيير وما زال تجنب وتمرز الملكيات الشائعة مشروعا قيد البحث ، الأمر الذي يصعب معه ادخال مثل هذا التعديل على نظام الضرائب قبل تنفيذه .

كذلك ظهر في مجال الإصلاح اتجاه الى أحداث تغيير داخل نظام ضريبة الأطنان بكل زيادتها كلما زادت غلة المحصول . وفضلا من أن هذا الاقتراح يتطلب جهازا إحصائيا وإداريا دقيقا ومعتادا فانه يحدث تحولا في شكل الضريبة من ضريبة ذات طابع عيني تصيب دخل الملكية الزراعية الى

المحايد كوسيلة لتشجيع الزراعة على زراعة
أرضهم بأكبر المحصولات غلة وإنتاجا .

ومن هذا يتضح أن اعتبارات التنمية في ظل
اقتصاد اشتراكي تسبق اعتبارات التحويل عن
طريق الضريبة وأن الدولة أذ تتحكم في نهاية الأمر
في توجيه المحصولات وتحديد أسعارها تجد أن
الحاجة إلى استقطاع مزيد من الدخل الضريبي
عن طريق الزراعة وسيلة غير فعالة الأثر خاصة
إذا ما كانت تؤدي إلى تعقيدات إدارية أو كان من
شأنها أن تحدث آثارا عكسية بين المكنين .

وقد أثير في بعض تقارير صندوق النقد الدولي
إلى عنصر الثبات في تقدير ضريبة الأطنان وإلى أن
الحد الملائم لثبات التقدير قد يكون خمس
سنوات . غير أننا قد أشرنا في معرض هذا البحث
إلى أسلوب التقدير في مصر الذي يتطلب مسحاً
شاملاً للترعة الزراعية ومعلنة للأرض حوضاً
حوضاً وفحصاً لدى جودتها وتحديداً لظلتها
الزراعية وما تنتج من محصولات ومدى تمتعها
بنظام رى وصرف سليم .. وهذا العمل الفني
الجسيم تعقيداً تعديلات إدارية في سجلات الضرائب
وأعادة عانة للتقدير . وفحص للطمون والتظلمات
يتطلب عملاً متصلاً يستغرق ثلاث سنوات من
أجهزة فنية متعددة ويكلف الدولة مبالغ كبيرة .

ولا يسوغ أن يمتد هذا العمل لثلاث سنوات
ليعمل به لمدة خمس سنوات فقط ، هذا فضلاً
عن أن الثبات الذي تتسم به الزراعة يرجع
تتاسب المدة الحالية مع ظروف تلك الضريبة ...
وفي منوسيرا رغم أمكانياتها وارتفاع مستوى
أجهزتها ومموليها يظل العمل بالتقدير لمدة عشر
سنوات ولا يعمل عنه إلا إذا ثبت المزارع أن
دخله نقص من ثلثي الدخل الذي بنى عليه التقدير
أو أثبتت الحكومة أن هذا الدخل زاد بمقدار
الثلث .

وفضلاً عن ذلك فإن القانون المصري يكفل
أعادة التقدير كلما زادت قيمة الأرض نتيجة تنفيذ
مشروعات ذات منفعة عامة استثناء من قاعدة

ضريبة تتبع إنتاج الأرض عليها بعلم وفضلاً عن
الصعوبات الإدارية التي تنجم عن هذا التغيير
فإنه إن يحقق مقادة تذكر للصعوبات التي تكتنف
تنفيذه ولاحتيالات التهرب التي تصاحبه وما تؤدي
إليه من هدم تقاليد ضريبية استقرت في قطاع
الزراعة واكثرت فاعليتها ، ودليل ذلك ضالة
المتأخرات من ضرائب الأطنان بالقياس إلى غيرها
من الضرائب وضيق مجالات التهرب منها مما يفسح
السبيل إلى استقرار أخلاقيات الضريبة وهي
دعامة من دعائمها قد تنتقض بوضع نظام بديل
يفسح المجال للتهرب .

ومن المؤكد ضريبياً في الدول النامية أن الضريبة
الميسرة الجبالية الواضحة المعالم أكثر فاعلية من
نظام ذي معالم متباعدة ، فضلاً عن أن دواعي
تأكيد مبدأ اليقين في نطاق هذه الضريبة يسبق
الاتجاهات التي تتأدى بالأخذ بنظام بديل .

هذا ويلاحظ أنه حيث تبدو الحاجة إلى تنمية
الحوافز الشخصية عند المزارعين وحيث يكون
تشجيع الزراعة ضرورياً لاقتصاديات الدولة
تتأكد دواعي الأخذ بنظام ضريبي مبسط .

ومن الأمثلة الواضحة في هذا المجال التطور
الذي مر به نظام الضرائب في الاتحاد السوفيتي
فبعد أن كانت الضريبة الزراعية تحدد على
أساس معدلات الدخل ويراعى في تحديد هذه
المعدلات أنواع المحصولات وعدد المواشي وغير ذلك
من العناصر .. وعلى أساس هذا كله تفرض
ضريبة تصاعدية على المزارع ... بعد أن جرى
النظام الضريبي السوفيتي على هذا النحو جاء
الإصلاح الضريبي سنة ١٩٥٢ فقرر فرض الضريبة
الزراعية مباشرة . على أساس مساحة الأرض
الغلبة للزراعة بغض النظر عن كيفية استخدام
المزارع لها ونوع المحصولات أو عدد المواشي
التي تعمل في الأرض . وفي هذا أخذ بنظام اقرب
إلى ضريبة الملكية وكان دافعه إليه هو تنمية
الحوافز الشخصية عند المزارعين علاجاً للمشكلة
الزراعية ، وباستخدام النظام الضريبي العيني

الحالى مع ما تستغرقه من طاقة جهاز ضخم وما تتطلبه من تدابير ادارية كثيرة .

على أن هذا البحث ينبئ أن يدعم بتجميع لكل الاعباء التى تقع على قطاع الزراعة سواء اتخفت صراحة شكل الضريبة او تخفت تحت مسميات أخرى بدءا من تكاليف البذور والاسمدة والمبيدات التى تتقاضاها منه الدولة حتى الآثار التى ترتبها سياسة تسعير المحصولات ونظام التسويق ليقبل ذلك دراسة وتقييم للخصبات التى تؤدي لقطاع الزراعة مع بحث للبدائل والاشكال المخفية للالتزامات المالية التى تقع على المشتغلين بالزراعة واثراها على الجهد البشرى .. واستتبط اكثر اشكال الضريبة ملامة للجتمع الزراعى بحيث لا تستنفد طاقات ادارية ضخمة وتسبقي الحوائز المحركة لهذا القطاع .

ان قطاع الزراعة قطاع واضح التميز بخصائصه ومشكلاته . وقد احدثت فيه قوانين الإصلاح الزراعى والتدابير الاشتراكية آثارا عميقة لم يعد يسق معها النظام الضريبى القائم .. وهو ارض صالحة لبحث عميق فى أكثر الالتزامات الضريبية على الانتاج والاستثمار والاستهلاك فيه وعلى المفاضلة فى الدراسة بين استخدام الضرائب المباشرة او استخدام الضرائب غير المباشرة واسلوب التسعير لتحقيق الموازنة بين احتياجات التنمية فى هذا القطاع وحوائز التشجيع وبين الاعتبارات المالية والضريبية البحتة ، وهذا كله يتطلب أداة ادارية على مستوى من الكفاءة والفهم لطبيعة هذا القطاع مزودة بوسائل الاحصاء والقياس التى تعين على تحديد المقدرة التكليفية لنوعيات المشتغلين بالزراعة مع فكر مالى واجتماعى وادارى متفتح يستطيع ان يخطط هيكلنا جيدا للنظام الضريبى فى قطاع الزراعة يوفر الطاقات الادارية التى تستنفد فى جهود لا تحقق نتائج كبيرة ، ويستتبط اسلوبا مبسطا وفعالا فى الوقت نفسه .

على ان أى تنظيم شامل وجديد فى هذا المجال

ثبات التقدير العشرى . كما يجيز ايضا رفع الضريبة عن الأرض أثناء مدة سريان التقدير فى المجالات التى حددها القانون وسبقت الإشارة إليها فى هذا البحث .

وبعد اليس نظام الضرائب على الاطيان فى حاجة الى الإصلاح وفى أى اتجاه يضى الإصلاح انن ؟

لعل أول ما يتطلبه الأمر نظرة جديدة لنظام ضريبة الاطيان ذاته من حيث جوهر تلك الضريبة وذلك على ضوء حقيقة هامة تتمثل فى الاجراء الثورى الذى اتخذ لافناء صفار الملك والحازنين (فى حدود ثلاثة ائنة) من الضريبة ذلك لأن هذا الاجراء لابد وأن يحدث أثرا كبيرا فى كيان هذه الضريبة وحصيلتها ازاء وقوع النسبة الغالبة من المكلفين بالضريبة فى نطاق هذا الاعفاء .

ومن هنا فان أى إصلاح ضريبى جزرى فى قطاع الزراعة ينبئ أن يستظهر أولا اثر هذه الاعفاءات الجديدة على جوهر ضريبة الاطيان وأن يتفرع بدراسة شاملة لجهود الضرائب والرسوم التى يتحملها قطاع الزراعة وبيحث حقيقى للملكية الزراعية ورصد لها على ضوء الواقع الفعلى لأعلى ضوء المكلفات المبهمة . ومن هنا فان أية دراسة شاملة لموضوع ضرائب الاطيان أصبحت تتطلب التنفيذ العاجل لمشروع فرز وتحديد المكلفات الشائعة وتصحيح المكلفات على ضوء حقيقة وضع الملكية الزراعية مع الافادة من جهد بنك خلال سنتى ١٩٦٧ ، ١٩٦٨ على مستوى الجمهورية لحصر المكلفات والحييزات والربط بين المالك والحازر والجهاز الضريبى على أساس الواقع الفعلى للملكية والحييزة .

هذا خط أساسى فى سياسة الإصلاح وهو يخدم اهدانا متعددة ولا يقتصر امره على أهداف رسم السياسة الضريبية .

وإذا ما مثلت هذه الصورة بصنق امكن البيت فى جوى استثمار فرض الضريبة بوضعها

إذا كان ذلك فإن مراجعة النظام الضريبي القائم وإزالة ما فيه من تناقضات أو غموض في أحكامه وتبسيط إجراءاته والتخفيف من تعدد اللجان وتعدد المراحل المؤدية إلى ربط وتحصيل الضريبة، كل ذلك أمر واجب ينبغي أن يأخذ سبيله إلى التنفيذ ، على أن يكفى في قانون الضريبة المعنوية بالأحكام الكلية العملية وأن تنأى به عن أغراق في تفاصيل أدت إلى تعقيدات في التطبيق ولوقعت الإدارة في عثرات واستنفدت طاقاتها في أعمال ما أغناها عنها .

وإذا كان النظام الضريبي ظل على صورته التقليدية منذ أواخر القرن التاسع عشر حتى أواخر الثلاثينات من هذا القرن وأدركه هذا العصر بتعديلات مفتتة في اتجاه سياسة الإصلاح الزراعي ووفقاً لمنطقها إلا أن مجالات الإصلاح في حدود النظام القائم كثيرة ومتعددة . كما أن في مجال التحول الشامل للنظام الضريبي بقطاع الزراعة متسعاً كبيراً على ضوء واتساع واحتداد بتجارب الآخرين .

ينبغي أن يكون جزءاً من خطة متكاملة لسياسة ضريبية ملائمة لمتطلبات التطور ولصورة تبلورت لاجتماع الضريبة هذا ، على أن يسبقها تصفية شاملة للالتزامات السابقة التي تخلفت على قطاع الزراعة والتي تتمثل في متأخرات لا تمثل الضريبة المعنوية إلا جزءاً منها بينما يمثل الجزء الأغلب في أعباء اتخذت تارة شكل رسوم وأخرى مقابل خدمات أو اقتساط ديون ، وعلى أن يصحب ذلك أيضاً دراسة لتجربة التسويق وآثارها المالية والاقتصادية والإدارية وتصحيح مسار هذه التجربة .

وإذا كان هذا الإصلاح الشامل والسياسة المتكاملة في قطاع الزراعة وفقاً لمسح الملكيات وتحديداتها وحصر الالتزامات ودراسة أشكال الضرائب والرسوم المختلفة التي تقع على قطاع الزراعة ابتغاء التوصل إلى تنظيم جديد يدخل في اعتباره مختلف الأعباء الاقتصادية والإدارية والاجتماعية .

العمل كفريق

ماذا يعنى هذا العمل معاً كفريق ؟ أن ذلك يعنى أن كل عضو في منظمتك يقدم أفكاره ومقترحاته ومشكلات كل عضو آخر في المنظمة ، أنه يعنى ثقة المدير في جميع الأفراد في المنظمة وتوجيههم ، يعنى معرفته بما يستطيعون إنجازه كما يعنى رغبته في إرشادهم وحفزهم إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والانتاج ، فحين يمكن كل عضو فريق في منظمتك أو إدارتك على أداء أحسن ما يستطيعه فالتنتج بالتالى تكون على أعلى مستوى .

إن العمل الجيد الذى يحسن إنتاجه يكون مجزياً في حد ذاته ، ولعلك من أنك لم تهمل اللقاء على أفراد الفريق حين يستحق منهم هذا اللقاء فهذا يعنى الكثير بالنسبة لهم ، ولكن تفكيرك دوماً في جماعة العمل باعتبارها فريقاً ، وفي العاملين باعتبارهم أعضاء هذا الفريق ، ولت الذى تهودم والأهداف التى تنجزها جماعتك هي نفسها التى ترغب أنت في تحقيقها .

(من مجلة إدارة الأفراد - يناير/فبراير ١٩٧٣) .

العلاقات الإنسانية في الإدارة

تطورها .. أساليبها .. أثرها في دعم الإنتاج

حسن زكي أحمد

(العلاقات الإنسانية في منظمات العمل ، وخاصة منظمات الإنتاج والخدمات ، اثر فعال في خلق اقلية الصحية التي تعمل على رفع مستويات العاملين ، وكسب رضاهم عن العمل ومحيطه ، ومن ثم يؤكد الارتفاع بانتاجيتهم ، وتدعيم ولائهم لمنظبتهم . وقد مرت علاقات العمل في تاريخ طويل من الكفاح بين العمالة واصحاب العمل ، وتطورت اخيرا في صالح العمالة وبالقائي في صالح الانتاجية .. من هذا الاكطور يتحدث الكاتب في مقاله يستعرضها المراحل المتعاقبة التي مرت بها هذه العلاقات ، ثم ينطلق بعد ذلك في حديثه الى الاتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية في العمل) .

بل ان طابع هذا البهكل يمتد من المنشأة الاقتصادية الى سائر جوانب المجتمع بآثره . ذلك بأن المنتجين الآخرين ، سواء أولئك الذين يعملون بأنفسهم ولحسابهم او العاملين الذين يؤجرون عملهم للغير يتصلون ببعضهم البعض في المجتمع الكبير المتجانس ، وتتخذ صلاتهم شكل التبادل السلعى او الخدمى ، بل قد ينتقلون شخصيا بين مجالات العمل المختلفة ، وهكذا حتى تسود المجتمع ظروف واحكام يرتفسيها ويستقر عندها .

وقد تكون هذه الظروف او الأوضاع او الحقوق المكتسبة التي تسود المجتمع هي الأفضل

ان العلاقات الإنسانية في الوحدات الانتاجية تقيم هيكلا اجتماعيا يتسم بطابعها وتنعكس آثاره حتى على كيان المؤسسة ، ومدى تحقيقها لاهدافها ، والمعدلات التي يتم بها نمو المؤسسة ،

حسن زكي أحمد

رئيس مجلس ادارة بنك القاهرة

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها
« الارتباط بين العمل وولس المال » نشر في
معد ابريل ١٩٧٢ العدد الرابع / المجلد
الخلاص ..

بالنسبة للعاملين . ولكن ذلك ليس حتميا . فانه يتوقف على مدى قوة العمل وسلطة رأس المال وعن الغلبة بينهما . على ان المشاهد ان الاتجاه في تطور العلاقات بين العمل ورأس المال يتنوع عادة لصالح العاملين . ولا يرجع ذلك بالضرورة الى نمو تجمعاتهم وتكتلاتهم ، وزيادة سلطاتهم ، بقدر ما يتم تلقائيا من رب العمل لصالح الانتاج وحجبه وأهدافه .

ولقد اجتازت العلاقة بين العمل ورأس المال أربع مراحل تاريخية متميزة الخصائص ، وتسجل هذه الخصائص مدى تحكم كل منها في الآخر . . تسجل اتفاتها عند أوضاع معينة ، وقد مر العالم بهذه المراحل جميعا . . وقد اجتاز بعض المناطق في العالم المرحلة الثانية الى الثالثة ، بينما لم تكن مناطق أخرى قد اجتازت المرحلة الأولى بعد . وهذا طبيعي ما دام العالم يضم بلادا مختلفة وأخرى متقدمة ، وثالثة آخذة بسبيل التقدم ، وتعيش كلها في وقت معا لأن للتطور لا يسير بمعدلات منتظمة في العالم كله .

وكيفما كان الأمر فإن من الخير ان نتعرض لهذه المراحل الأربع التي اذا كانت لا تمثل الوضع السائد في جميع البلاد ، فانها حتما سائرة اليه في وقت ما . . وهذه المراحل هي :

المرحلة الأولى :

ويمكن ان يطلق عليها اسم (المرحلة غير المنظمة) . ولم تكن دواهي الإدارة السلبية عندئذ قائمة بعد . فلم تكن تربط العامل ورب العمل حقوق وواجبات أو التزامات متبادلة ، وانما كان رب العمل يملك جميع الحقوق ويفرض على العامل التزامات كاملة . بل انه لم يكن هناك ملل ورب عمل بالمعنى المفهوم . وانما كان هناك السيد والعبد . . الاقطاعي والفلاح . . الملك والرمية . . الملك والمعلم ، من يأمرون ويطيع .

ولم يكن هناك تمرد من العامل على الوضع الذي يزرع تحته . . من فقر ومذلة . ذلك لأنه لم يعرف غيره . . ولم يكن هناك أمل أو مجال

لتغيير هذا الوضع . . لأن الجميع كانوا سواء . . فقد كان السيد يمتلك سلطة قوية مطلقة . . والعبد عاطلا من أي وعي أو علم أو معرفة ، وكان السيد يرث السلطة وكذلك يرث العبد الجهالة .

ومن العجيب ان أغلب عجائب الدنيا السبع انشئت في هذه المرحلة . . الأهرامات تشهد بعهد الفراعنة المصريين . . وكنيسة الكاثوليك الرومان علامة على العصر الاقطاعي الروماني . . وغيرها وغيرها من الآثار الباقية ليومنا هذا . . تعميم كلها دليلا على الجهد البشري وعلى تحريك المجموعات العنصرية ، فتقوم بتشييد أعمال ضخمة باقية على الزمن ، وهي نافذة التصرف والارادة ، وانما تعمل بمقتضى ارادة من يحركها .

أعمال تشهد بعظمة الانسان وعبقريته . . بعزمه وتصميمه . . بظلمه ويطشه . . بصبره وجلده . . فقد كان تشييد هرم أو كاتدرائية يستغرق عدة قرون من الزمان .

انه عهد بعيدا من وقت ان بدأ الإنسان يعمل في تجمعات . . عهد يمتد الى المصريين القدماء وينتهي الى القرن التاسع عشر . . فان اتساقية العامل لم يعترف بها الا قبل قرن واحد ، لأن التكيف في تطبيق العلم في الإدارة لم يظهر بعد . فقد كان يكفي ان يمتلك السيد السلطة حتى يمارس حق الامر والتنفيذ والرقابة .

ظهرت في هذا العهد بعض التجمعات بين الحرفيين . . لقد كانوا في حاجة الى التجميع من أجل الحماية ، ولكن الحماية لم تصل اليهم . . أو أنهم لم يصلوا اليها . وان كان مجرد التفكير في اتساقية التجمعات الذاتية ينطوى على بعض المفاهيم الإدارية . بل ان قيلها بالفعل كان اعلانا في ذاته لبعض حقوق العاملين وامكان اتساق مناخ يعملون فيه ذا طابع يرتضونه . الا ان المفاهيم الادارية لم تستقر بعد .

المرحلة الثانية : ويمكن ان يطلق عليها مرحلة الإدارة العلمية . . ويحددها علماء الإدارة وفي

مزيد من الكفاءة الانتاجية . وقد ترتب على ذلك زيادة ارباح اصحاب الاعمال واجور العاملين .

وكان تيلور يرى ان من أهم واجبات رب العمل ان يعنى بدراسة كل عامل من ناحية قدراته الحالية ، واستعداده لاكتساب قدرات اخرى وتجميع القدرات المتناسبة للعمل معا في انتاج متناسق ومتوازن من أجل نتائج أفضل . وهكذا وضع تيلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية وهي :

أولا : ضرورة وقوف الاداريين على جميع التجارب التي كان قد اكتسبها العمال لا يمكن استيعاب وجهات نظرهم وصقل ما لديهم من آراء .

ثانيا : تصنيف العمال من ناحية القدرات والمواهب والخبرات .

ثالثا : تدريب العاملين بحسب مستوياتهم المشار اليها ، وتوزيع العمل عليهم ، وفقا لنتائج التدريب .

رابعا : اقامة مجتمع اسرى يتعاون على وجه الاستمرار بين المديرين والعاملين .

وظاهر ان هذه المبادئ كلها لصالح العاملين ، بل انها تلقى العيب وحده على المديرين في اختيار العمالة ، وفحصها ، وتدريبها ، وتوزيع العمل . غير انها لم تتعرض الى ما يسفر عنه هذا التطبيق العلمي للإدارة من زيادة في الربح ومدى توزيعه بين العمال واصحاب الاعمال .

نجد ان العمال في هذه المرحلة وان عاشوا مهدا تقدم فيه التطبيق العلمي في الإدارة والتكنيكي في الانتاج فان العامل ذاته لم يكتسب خبرات تذكر من هذا التقدم ، وانما ظلت مواهبه وامسبح مجرد (ترس) في الآلة ، ولم يعد له نصيب يذكر في العملية الانتاجية . وكان لذلك كله اثره في هبوط مستويات العاملين واصبحت الأوضاع مهياة لتطور لوسيع في العلاقات الانسانية بين العاملين وإدارة الانتاج .

مكتسبهم (هربرت هيكس) بنصف القرن الذي يبدأ من عام ١٨٨٠ لينتهي عام ١٩٢٠ . غير ان المرحلة الأولى لم تنته بالفعل في هذا الربع الأخير من القرن الماضي . بل ان القرن الماضي بأكمله كان يمهّد لتغيير الوضع بين العامل ورب العمل . لقد شاهد اول ذلك القرن مبادئ الثورة الفرنسية في الحرية والاخاء والمساواة . كما ثار في البرلمان الانجليزي أوليفر كرومويل ليعلم العصييين عن دفع الضرائب للملك الذي كان يملك ويحكم ، الا أن يمثل الشعب ليحدد وجوه انفاق الضرائب المحصلة . ولا ننسى ان الاثنيان الساموية جاءت مقررّة لحقوق الانسان ، وان كانت تنصب على الحقوق الاجتماعية والسياسية والاعمال الفردية التي كانت سائدة في المناطق التي نزلت فيها الرسالات الساموية .

ان الثورة الصناعية كانت بشيرا بقيام المرحلة الثانية التي نحن بصدها . فان بحث العهد الصناعي اقلّم بطبيعته تجمعت عمالية انتاجية منظمة . وكان نظام الاجر النقدي لابد من الاعتراف به وتطبيقه . . كذلك حق التملك للأفراد أصبح سائدا .

ولقد تطورت نظرية الإدارة في هذه المرحلة بتطور نظرية الانتاج . فلذا كانت عملية التصنيع تهدف الى انتاج سلع أكثر بعمالة أقل بفصل استخدام الآلة . . فان اساليب الانتاج المبنوعة أصبحت تشغل تفكير المنتجين والدولة . وانبعث منها بالضرورة اعتبارات زيادة الكفاءة الانتاجية وخفض التلّك ، أو اعادة استخدامه ، ومعالجة الاختلافات وإزالة الفوارق . . وكلها تعتبر مفاهيم أساسية في الإدارة .

وقام لأول مرة (غردريك تيلور) بنظريته الادارية التي جعلت من الإدارة علما له قواعد ومبادئ وأهداف ، بعد أن كانت مجرد أفكار حائرة لم تتبلور بعد . لقد كان اول من نادى بمسؤولية الإدارة بحجب سلطاتها . كما جعل للعمال كيافا له وجود وله نوره وحقوقه وعليه التزاماته . كما أنه اول من نادى بنظرية تقسيم العمل في مسيل

المرحلة الثالثة : لقد تحقق بالفعل في هذه المرحلة مزيد من العلاقات المتطورة في الإدارة مع العاملين كتمكس لمرحلة التصنيع الآلي وتقسيم العمل . واستمرت هذه المرحلة عشرين سنة أخرى انتهت حوالى عام ١٩٥٠ وكان لابد أن تقسم بمزيد من تقدير العلاقات الإنسانية . بعد أن اهتدت الآلة في المرحلة السابقة أتمية العامل ومعنويته ونادى بعض الكتاب ومنهم (شيلدون) Oliver abeldon بعصر الإنسان والآلة وتعرض بما أسماه (مشكلة الإنسان) التي تصاحب (مشكلة الآلة) ، ولأن العمل على التوفيق بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية ثم نادى بضرورة وجود الإدارة المهنية أى التخصصية Professional Management لمعالجة المشكلات الاجتماعية في الوحدات الاقتصادية جنباً إلى جنب مع المشكلات الفنية .

ولعل من أبرز ما ظهر من تطوير في هذه المرحلة هو ذلك التعريف الذى أعلنه (التون ماير) عن الوحدة الاقتصادية ، حيث قال (أن أى مشروع إنتاجي لا يمثل هيكلًا إنتاجيًا محددًا بأهدافه ووظائفه ورأساله وعدده وآلته ، وإنما هو عبارة عن مجتمع قائم بين مجموعة من البشر ، تحركها دوافع ومشكلات اجتماعية وتصرفت بمنطقية وغير منطقية بما دامت هي بشرية) .

فبينما كان يتطور يرى أن العامل عبارة عن قوة إنتاجية تعمل مستقلة ، لتكتسب وتبني ما تكتسبه ، وتتحرك فقط بحافز الربح أو اكتسب ، فإن (مايو) يرى أن العامل يمارس وظيفته مع آخرين ، ويرتبط بهم في مناح أكثر صلاحية للإنتاج ، وربما لا يكون الحافز المادى هو أول ما يسمى إليه بقدر ما يبحث له عن مكان يرتضيه في مجتمعه العالى بين أقرانه .

وبذلك أصبح أول أهداف الإدارة هو انشاء علاقات إنسانية طيبة بين العاملين ثم بينهم وبين الإدارة في سبيل تحريك طاقات العمال نحو إنتاج

أفضل . ولقد سرت هذه الاعتبارات في المجالات العلمية والعملية على السواء . واعتبرت (الحالة المعنوية Morale للعاملين ضرورة يجب توافرها ، وعرفت بأنها هي الرضاء الشخصى للعامل عن وجوده في منظفته الإنتاجية .

ويلاحظ أن هذا الاعتبار ينطوى على نوع من المبالغة إذا كان يرمى إلى أن الإدارة المثلثية تتلخص في العلاقات الإنسانية . ولكنه كما ذكرنا رد فعل لآثار مرحلة الإدارة العلمية التي انتهت إلى الآلة، ونسيت العامل ، فجاءت الإدارة المهنية لتجمل العمالة هي المتغلبة دون ضرورة وجود التنظيم الإدارى العلمى لموايل الإنتاج كالمه .

المرحلة الرابعة : وهى التي تبدأ من عام ١٩٣٠ حتى يومنا هذا . وقد رأينا أن كل مرحلة سابقة كانت تعضى طلبها على العلاقات الإنسانية في المنشآت ، فالمرحلة الأولى كانت تقتصر على وجود هذه العلاقات ، حيث لم تكن هناك إدارة بالمعنى المفهوم . أما المرحلة الثانية فقد سادت فيها الإدارة العلمية ، وكانت مقتضيات الإنتاج تطو على اعتبارات العمل ، فتجهت مواهبه . ثم كملت المرحلة الثالثة بمحاولة إرتداد انعكس من تغليب الإدارة العلمية وحدها على مفاهيم الإدارة ، فلستجفت رد اعتبار العامل والاعتراف بشخصيته .

وجاء بعد ذلك المرحلة الرابعة لتحقيق التوازن بين وجهتى النظر السابقتين في المرحلتين السابقتين . . وأنه لا تعارض بينهما ، بل أن تلازمهما في الإنتاج أدى إلى انجابه . وقد شرح ذلك العالمان (بلاك ومورتن Black & Morton بأن المدير لا يجب أن يتجه نحو الإدارة العلمية وحدها . (اعتبارات الإنتاج) ، كما لا يتجه إلى الأفراد وحدهم (العلاقات الإنسانية) وإنما إليهما معا .

كذلك فقد ظهرت في هذه المرحلة تتيبيات خاصة للعلوم السلوكية Behavioural Sciences وهى تشمل المواصل النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتغذية والفلسفية التى تؤثر في تصرفات العاملين ، وقد أعدت أجهزة لقياس

هذه الدوافع عن طريق الاستقراءات والاستقائات والمقالات الشخصية ، وتتجمع الإجابات أخسر الأمر لتعبر عن حصيلة هذه العوامل ومدى تأثيرها على العاملين .

فماذا يقصد بالعلاقات الإنسانية ؟ .. انها تختلص في مجموعة الإجراءات والقرارات المادية والمعنوية التي تتخذها الوحدة الاقتصادية من أجل الارتقاء بطلقات العاملين ومواجهتهم عن طريق دعم ترابطهم بالشروع ، والتعرف على أهدافه والانتفاع بها ، وتأكيد صلاتهم الطيبة مع بعضهم البعض ، وكذلك عوامل الإنتاج الأخرى ، ومع إدارة المشروع حتى يرضى كل منهم عن عمله ومشاركته ويعمل كما لو كان المشروع ملكا خاصا له .

أبعاد العلاقات الإنسانية :

ليس هناك حدود للإجراءات التي يمكن اتخاذها لأتابة علاقات إنسانية نموذجية في المنشأة ، ولكننا نقصد من أبعادها أن هذه العلاقة ليست مقصورة على الصلة بين العامل ورب العمل ، لا تنصب على مجرد رعاية العامل بشئى الواسل ، ولكنها تشمل كذلك الصلة بين العمال بعضهم البعض ، تلك التي تقيم مجتمعاً تسوده روح التعاون والمساواة والألفة ، ثم هى تعبر عن العلاقة بين العامل والمنشأة من ناحية أسلوب العمل وتسلسل العمليات وترابطها ، وحرص الإدارة على عدم ترك العامل منعزلاً أو حقراً وبسط متطلبات أو مفاهيم يستعصى عليه إدراكها .

الوسائل التي تقيم العلاقات الإنسانية :

إن القوى العاملة بما دامت بشرية ، هى تخضع للمعاملة ، وتتأثر بما يتلقاه العامل من التقدير والتشجيع والترحيب والتعاون والمحببة والعطف ، كما تخضع للمادة ، هى التى تهى للعامل مستوى أفضل من العيش الكريم . وقبل أن تتم العلاقات الإنسانية من هاتين الناحيتين نرجو أن

نؤكد أن هذه العلاقات تبدأ من الملتحقين الجدد الذين يزورون المنشأة لأول مرة ويتطلعون الى الأسلوب الذى يتقبلون به - كالترحيب بهم وأساليب واستيفاء إجراءات تعيينهم واسناد الأعمال المناسبة لهم . ولطالما يحدث أن يتحرك العامل الى منشأة أخرى اذا اخظت هذه العوامل مائتها ترسب لديه انطباعات سلبية أو موجبة ليس من السهل أن يبرا منها أو ينساها . كما أن العناية بالعلاقات الإنسانية في مرحلة العمل الأولى للعامل تؤثر في باقى العاملين . فمثلاً اذا كانت روح عدم التعاون تسود بعض أقسام إحدى الإدارات ، وتنتشر الاضطراب فيه ، رغم أن العاملين به على مستوى عال من الكفاية . ويتبين أن السبب يرجع الى أن نظام العمل بالقسم يقتضى مثلاً اسناد أعمال الأكثر أرهاقاً للعامل الجديد في مسبيل تخلص الآخرين منها . وهكذا كانت بداية الفترة العاملة لدى كل عامل تثير سخطه على الباقين . ويتنشر هذا الشعور ليسود الباقين ويتأصل لديهم . فقد كانوا جعداً في وقت ما .

كما يجب أن تشمل العلاقات الإنسانية العاملين الذين انتهت مدة خدمتهم ، أن أسلوب معاملة المنشأة لهم يطلع اليه كل منهم لأنه ينتظر هذا الوقت . وقد كان من التصرفات السلبية لدى بعض المنشآت أن تمنح العامل المتقاعد هدية رمزية تشيد بعمره الإنتاجى والاجتهادى بالمنشأة ومنحه هدية أخرى ملحية ثمينة (ساعة أو قلم حبر ذهبي مكتوب اسمه عليه مع تحيات المنشأة) وسائر العاملين . كما كانت تعتبر الموظف المحال الى المعاش عضواً بالنادى الاجتماعى يتمتع بجميع الحقوق فيه دون سداد الاشتراك . بل أكثر من ذلك أن المنشأة كانت تدعو الزلاء المتاعدين لآلءاء محاضرات من تجاربهم من خلال تاريخ عملهم الطويل أو تسقدميهم للإفادة من آرائهم في بعض المشكلات ، وتجزيمهم عن ذلك بمكافآت سخية .

إن هذه الإجراءات تقيم استقراراً ملحوظاً في نفوس العاملين الذين يزاولون العمل أو الذين

من وقع عليه الجزاء ، بل ويكون اجراؤه في هذه الحالة بمثابة اجراء انتقلى .

ويعد فاقه يبنى مراعاة الحق في تقدير الحوافز المادية بحيث تكون مناسبة لجهود العامل حتى تتحقق المساواة بين العاملين . كذلك فان منح الحفز المادى لن لا يستحق أو عدم منحه لن يستحقه له اثر مضاد ربما يكون ضرره اكثر من الفائدة التى تتحقق بمنح الحافز ذاته .

انه لا يجوز أن تخضع قيمة الحوافز المادية لحدود معينة بدعوى عدم توافر الاعتدال اللازم . ان التصرف الذى يستدعى منح المكافاة او العلاوة هو الذى يخلق الاعتدال النقدي ، بل أضاعفه في شكل المنافع الجيدة التى تعود من جرائه على المنشأة .

كذلك فان الحوافز المادية يجب أن تشمل جميع فئات العاملين من الصغير الى الكبير . انها ليست علاوة غلام معيشة بحيث تمتنع على من ترتفع اجورهم ، ولكنها اشارة عن العمل الناجح .

ويجب أن يقدّر العمل المقر عنه المكافاة بما يحمل من فوائد في الزمن البعيد والقريب بحسب طبيعة ذلك العمل . ولهذا يجب أن توضع القواعد المناسبة لكل عمل بحيث تنهى الفرصة لصاحبه أن يحصل على الحوافز المقررة .

التدريب :

لقد اصبح التدريب ضرورة لازمة للادارة الناجحة . ومن المهم أن يطبق على جميع المستويات . فان تحسين العمل ورفع كفاءة الاداة تشمل كل مستويات العمل . ولذلك فانه يجب ان يكون اجتياز فترة التدريب لمستوى معين من العاملين شرطاً لترقيتهم . بل انه يجب أن يخضع العاملون في تربياتهم الى فحوص واختبارات كما لو كانوا ملتحقين جديدا لوظيفة أخرى لها شروطها ومواصفاتها التى تختلف بالضرورة عن غيرها . ان القائم على التدريب يجب ان يكونوا من ذوى

يتروكوه وتجعلهم يفخرون بالعمل في هذه المنشأة . بل أكثر من ذلك فقد لوحظ ان العاملين الذين يشادرون العمل دون الاحتفاظ بعلاقات انسانية يظلون السنتهم ضد المنشأة ويسئون الى سمعتها بلا ضابط ، حيث قد تصرفوا من نفوذها ، بل لقد كانوا ينتظرون هذا اليوم — يوم المخافة — ليناثروا لانفسهم لما كانوا يلاقون من معاملة قد تجعلهم يتعمدون افشاء اسرارها لدى الجهات المنافسة .

الاجراءات المادية :

الحوافز : ان في مقدمة الاجراءات المادية التى تقيم علاقات انسانية بين العاملين هي الحوافز ، ان الحوافز ادوات مادية تشمل المكافآت والعلاوات الاستثنائية والمزايا العينية . انها تمنح في ظل ضوابط معينة كالتفوق في العمل أو القيام بأعمال بذاتها أو ابتكارات من شأنها أن توفر من المصروفات أو تنهى الإيرادات كما ورد النص عليها في القانون . ليس هذا فحسب ، بل ان من التصرفات ما يؤكد ولاء العامل لمؤسسته بما يستدعى مئوبته منها . فقد حدث أن كلف أحد المحامين بالكشف عن سلامة ممتلكات أحد العملاء وخلوها من الديون ، فمثر أثناء بحثه على وجود ملكيات مهربة من أحد العملاء الآخرين المدينين ، وكان يحاول اخفاؤها بما أدى الى اعدام دينه . فما كان منه الا ان تنبه لهذه الملكية واعيد الدين الى الحياة .

ان الحوافز المادية يجب أن تمنح ان يستحقها فور حدوثها . ان الحصول عليها مباشرة يضاعف من آثارها ، ويربط ربطا وثيقا بين المكافاة والعمل البارز المؤدى . انها تعمل على اثاره الآخرين ، وتزيد من حرص العاملين على التفوق أو الانتباه . ان شأنها في ذلك شأن الحوافز السلبية . فان الجزاء من المخالفة اذا طال أمده فقد ضاعمت فاعليته . ان طول انتظار توقيع الجزاء يشجع جوا من القلق والبلبل في العمل ، ويؤدى توقيعهم بعد فترة تضع فيها مناسبة توقيعهم يثر العطف على

الكل يعملون من أجل هدف واحد ، عملا متناسقا متكابلا على مستوى الفريق .

ان ديموقراطية الادارة يجب أن تكون مكفولة .
فالجميع زملاء كبيرهم وصغيرهم . أن اللقاءات
الدورية بين العاملين والادارة يجب أن تكون منتظمة
وتعطى لها أهمية خاصة . وينشأ لها جدول
اعمال . انها يجب أن تتم حتى وأن كان الجدول
يفتقر الى موضوعات معينة . ان مجرد الاجتماع
يثير المناقشة في موضوعات جديدة . انها
تعتبر بمثابة مجلس ادارة تصدر عنها قرارات
بما تبت المناقشة فيه من مسائل .

* * *

ويعد . . . لأن المجتمع الاشتراكي أكثر ما يكون
حاجة الى اقامة العلاقات الانسانية . فان الوحدة
الاقتصادية لا يملكها فرد بذاته يملك اصدار
القرارات بلا تعقيب كما في المجتمع الرأسمالي .
فإن المالك هناك هو الذي يحصل وحده على
النتائج الطيبة أو يعاني أكثر من غيره من النتائج
السابقة . أما وقد تحقق هذا الأمر بالمجتمع الذي
يطبق النظام الاشتراكي ، فإن الوضع يختلف .

إن الاجراءات التشريعية التي يتسم بها مجتمعنا
الاشتراكي من اشراك العاملين في الادارة ، ثم
في الأرباح ، تزيد من ارتباطهم بمنشأتهم وحرصهم
عليها . أن الرقابة من جانب الدولة على حسن
سير العمل والحفاظ على المنشأة كتيلا
بلزدهاها . غير أن ثمة حقيقة بارزة في تطبيق
العلاقات الانسانية ، تلك هي انها روح يجب أن
يتصف بها المدير قبل أن تكون قواعد موضوعية .
انه بذلك تقطع ثؤتى هذه العلاقات ثمارها ، وينمو
المجتمع بها من جميع جوانبه .

التجارب والخبرة المروقة ، وأن يستعمل بهم من
الخارج ، وأن يضم اليهم كبار المديرين بالمنشأة .

وهنا يظهر عامل العلاقات الانسانية في
التدريب . فانه ليس مجرد محاضرات نظرية
او عملية جافة المواد ، وانما هو لقاءات بين
الزملاء ورؤسائهم تتيح الفرصة دائما للتعرض
لاختناقات العمل ومشكلاته ، وتزيد من تعرف
الرؤساء على العاملين ، ولطالما كان التدريب
يحل بين طياته اختبارا للعاملين الأكثر كفاية من
خلال مناقشتهم او تفوقهم فيه .

ظروف العمل وأوضاعه :

قدما أن المنشأة يجب أن تحرص على توعية
العاملين بأهداف العمل وبموقع المنشأة بين
زميلاتها ، ومكانها في المجتمع الانتاجي . غير أن
ثمة اعتبارات أخرى يتعين مراعاتها في سبيل
دمج العلاقات بين المنشأة والعاملين بها .

ان المناخ الذي يعمل فيه الأفراد يجب أن
تتوافر فيه كافة الشروط الصحية بما يحقق
السهولة والاداء . والراحة بين كل فترة زمنية .

ان المساواة في توزيع العمل على العاملين
ضرورة انسانية حتى لا يشعر البعض منهم انه
مخلوب على أمره ، أو أن نشاطه محسوب عليه
أن تميز قسم بذاته أو ادارة بذاتها
من ادارات المنشأة بدموى أن عملها
أكثر أهمية أو أن مستوى ادائه مرتفع اجراء باطل
من أسفله ، أن كل عامل في المنشأة يجب أن
يشعر بأن عمله لا يقل أهمية من غيره ما دام

* * *

السياسات والخطط بين المجالس القومية والنوعية

حسين كامل الأسيوطى

(عالجت هذه المجلة في مقال سابق نشر في عدد أبريل ١٩٧٢ بقلم الأستاذ بدر الدين أبو غازی موضوع المجالس المتخصصة ، وقد دعا الكتّاب أصحاب الفكر الإداري إلى مزيد من المشاركة في هذه القضية استنهاراً للدور الحثيثي لهذه المجالس وإبرازاً لأسلوب العمل فيها ، واليوم يملأ هذا المقال موضوع اختصاص المجالس القومية برسم السياسات ووضع الخطط ، ويشرح الكتّاب تصويره الشخصي لهذه الاختصاصات ثم يعرض لآرائهم من جوانب الموضوع هو العلاقة بين هذه المجالس وبين المجالس العليا اقوعية ويدلى فيه بآراء محددة ، ولعل هذا البحث بدوره يؤكد الحاجة إلى الحوار والانتاش حول الموضوع حتى تتحدد أوضاع هذه المجالس بصورة تؤكد فاعليتها) .

صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤١٨ لسنة ١٩٧١ بتششاء المجالس القومية المتخصصة الآتية:
* مجلس الأمن القومى .

- * المجلس القومى للإنتاج .
 - * المجلس القومى للخدمات .
 - * المجلس القومى للتعليم والتكنولوجيا .
 - * المجلس القومى لتنظيم الأسرة والدراسات السكانية .
 - * المجلس القومى للثقافة والفنون والآداب .
- وقد حدد هذا القرار الكيان القانونى لهذه المجالس ، واختصاصات كل منها وكيفية التنسيق بينها في المسائل المشتركة .

حسين كامل الأسيوطى

وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « قوانين المبلين بين جهاز التنظيم والإدارة ومجلس الدولة » نشر في عدد أبريل ١٩٧٢ ، العدد الرابع — المجلد الخامس .

التساؤل مما يستهدفه هذا القرار من اختصاص هذه المجالس بدراسة واقتراح الخطط والبرامج العلية ومتابعة تنفيذها ؟ وما طبيعة دورها في ممارسة هذا الاختصاص ؟ وهل من الملائم أن يمتد نشاطها الى هذا المجال ؟ .

ثانيا : تحديد العلاقة بين المجالس المتخصصة والمجالس التوعوية :

يبين من استقراء الأحكام المنظمة لاختصاصات المجالس التوعوية المتخصصة المنشأة بموجب القرار الجمهوري سالف الذكر وتلك الأحكام المنظمة لاختصاصات بعض المجالس العليا التوعوية المنشأة في قطاعات عديدة من الدولة ، ان اختصاصات بعض المجالس التوعوية تشارك فيها بعض المجالس العليا التوعوية ، إذ تختص هذه المجالس الأخيرة برسم السياسات واقتراح الخطط العلية والبرامج في مجال نشاطها النوعي .. مثلا :

✽ يختص المجلس الأعلى للخدمات الصحية ببحث ودراسة وإقرار السياسة العلية للشؤون الصحية والخطط المتعلقة بها على مستوى الجمهورية .

وفي الوقت ذاته يختص المجلس القومي للخدمات - ومفهوم أن من بينها الخدمات الصحية - برسم السياسة العلية للخدمات واقتراح الخطط والبرامج اللازمة لها .

✽ ومثل آخر . وهو أن المجلس الأعلى للتعليم الذي تشق مؤخرًا قد تيط به رسم السياسات التعليمية والتربوية في كافة مراحل التعليم ونوعياته المختلفة ووضع تخطيط عام لها . الخ . وهو ما دعا البعض الى التساؤل عما اذا كان المجلس الأعلى للتعليم هو أحد المجالس التوعوية المتخصصة . وهكذا لم يتضح لتمام الكثيرين مدى التداخل بين كل من المجالس

وإدراكا لأهمية دور هذه المجالس في إرساء السياسات التوعوية للدولة كضمان لوضوح الأهداف والمنطلق والمسار ، أرننا أن نعالج هذا الموضوع خاصة بعد أن أكد مجلس الشعب أن هذه المجالس هي الضمان الوحيد لأن يكون للدولة سياسة ثابتة مدروسة في كافة المجالات (١) .

وفي ظني أن الموضوع يثير تساؤلات كثيرة جديرة بالبحث اخترنا أن نعالج منها الموضوعين الآتيين :

أولا : وظيفة المجالس التوعوية المتخصصة :

تعرضت المادة الأولى من قرار انشاء المجالس التوعوية الى تحديد الاختصاص العلم لها جميعا بأن ذكرت أنها « تعاون رئيس الجمهورية في رسم السياسات التوعوية وأعداد الدراسات الشاملة لها » - وهو ما يتفق وأحكام الدستور - ثم تناولت المواد التالية تحديد الاختصاصات التفصيلية بالنسبة لكل مجلس من هذه المجالس على حدة .

وتنرجز هذه الاختصاصات جملة تحت النوعين الآتيين :

١ - دراسة واقتراح الخطط العلية للنشاط الذي يختص به المجلس ، بل واقتراح البرامج المناسبة لتنفيذ هذه الخطط - مثل اقتراح البرامج المناسبة لإعادة تنظيم وبناء القرى وتطوير زراعتها الذي يختص به المجلس القومي للخدمات .

٢ - متابعة تنفيذ الخطط والبرامج في كل مجال من مجالات هذه المجالس ، ونتائج تقييم الأداء بما يفيد تقييم السياسات المستقبلية .

وإذ يتضح لأول وهلة أن هذا النوع من الاختصاصات لا يدخل ضمن الاختصاصات التوعوية المحصورة في المجالس وهو المعاونة في رسم السياسات العلية للدولة - فقد أثير

(١) تقرير لجنة الرد على بيان الحكومة - مايو سنة ١٩٧٢

القومية المتخصصة والمجالس النوعية ، وهل هي
إسمان للنمط واحد أم أن كلا منهما يمثل نمطا
تنظيميا متميزا في طبيعة دوره واختصاصاته
 بحيث لا يفتنى لحددها عن وجود الآخر (١) .

أولا : وظيفة المجالس القومية المتخصصة ومعاملها الأساسية

١ - الملامح البدئية لفكرة المجالس المتخصصة :

كان بيان ٣٠ مارس أول وثيقة سياسية تشير
إلى فكرة المجالس القومية المتخصصة وتضع
تصورا لمجالات تخصصها ومهامها الرئيسية .
وتبدو الملامح العامة لهذا التصور حسبها جاء
في هذا البيان في الآتي :

(١) تمثلت السمة الأولى لهذه المجالس فيما
أشار إليه البيان من أنه « من المحتم إنشاء
المجالس المتخصصة على المستوى
القومي ، سياسيا ، وثقافيا ، لكي تساعد
على الحكم ... » والمفهوم من هذه العبارة
الأخيرة أن المهمة الرئيسية لهذه الأجهزة
هي المعاونة في ممارسة مسؤوليات الحكم ،
وبالتالي فهي لا تملك سلطة إصدار
القرارات .

على أنه ثمة ملاحظة على هذه العبارة
وهي أنها جاءت بصورة علمية ومجلمة حيث
لم تكشف - بصور غامضة ومحددة - عن
مخالات المساعدة على الحكم وطبيعتها
والى أى مدى تكون هذه المساعدة .

(ب) أبرز البيان فكرة التخصّص بحسباته
أحدى الركائز الرئيسية لآلية الدولة
العصرية فوضع تصورا لتخصصات هذه
المجالس وشعبها الداخلية وتمثل ذلك
فيما أشار إليه البيان من وجوب إنشاء :

— مجلس للدفاع القومي .

— مجلس اقتصادى قومى يضم شعبا
للسناعات والزراعة والمال والملازم
والتكنولوجيا .

— مجلس اجتماعى قومى يضم شعبا
للتعليم والصحة وغيرها من يتصل
بالخدمات المختلفة .

— مجلس ثقافى قومى يضم شعبا للفنون
والآداب والأعلام .

ولا شك أن هذه التقسيمات قد أعطت
مؤشرا لمفهوم التخصص في مجال عمل
هذه المجالس . فهو لا يعنى تخصصها في
نشاط نوعى واحد « مثل الصناعة أو
الزراعة » وإنما يشمل هذا التخصص
مجموعة من الأنشطة النوعية التى تتربط
فيها بينها أو تكمل بعضها البعض بحيث
لا يمكن الفصل بينها على المستوى
القومى .

(ج) يقول البيان أنه « يجب أن يكون واضحا
في الدستور أن رئيس الجمهورية يباشر
مسؤولية الحكم ، بواسطة الوزراء ،
وبواسطة المجالس المتخصصة التى تضم
خلاصة الكفاءة والتجربة الوطنية بما
يحقق إدارة الحكومة عن طريق التخصص
واللامركزية » . وهذه العبارة تشير إلى
أمر ثلاثة :

الأول : ارتباط دور هذه المجالس برئيس
الجمهورية وحده حيث يباشر مسؤوليات الحكم
بواسطة .

الثانى : إبراز فكرة وجود مؤسسات - إلى
جوار رئيس الدولة - تعينه على ممارسة

(١) راجع في ذلك مناقشة لهذا الموضوع بجريدة الامام بتاريخ ١٢/٧/١٩٧٢ تحت عنوان « حول دور المجالس القومية
والمجالس العليا النوعية » ردا على تساؤل الدكتور جمال المطهري وكيل مجلس الشعب .

مستوياته، وهذا الاتجاه يعتبر تطبيقاً إيداً جماعية القيادة التي أشار اليه الميثاق الوطني .

الثالث : تحديد العناصر التي تدخل في تشكيل هذه المجالس ، وقد صورها البيان في عبارة دقيقة بأنها خلاصة الكفاءة والتجربة الوطنية وهذا يفسر أهمية وجودها الى جانب رئيس الجمهورية ، ويؤكد أنه ليس بالضرورة أن يكون أعضاؤها من رجال السلطة وإنما يمكن أن تضم أعضاء من خارج السلطة طالما أنهم من العناصر البارزة في مجال تخصصات هذه المجالس .

٢ - وضوح الصفة الاستشارية لهذه المجالس في برنامج العمل الوطني :

وإذا كان بيان ٣٠ مارس لم يحدد - بصورة واضحة وصريحة - طبيعة دور المجالس المتخصصة لمن برنامج العمل الوطني حرص على جلاء هذا الأمر بما لا يدع مجالاً للاجتهاد أو التفسير حيث كشف عن السببة المميزة لدورها بأنها استشارية وتمثل ذلك في موضعين :

الموضع الأول : أشار البرنامج - وهو بصدد الكلام عن الدستور الدائم - الى أن المبادئ الدستورية المقترحة تضمينها هذا الدستور أكدت انشاء هذه المجالس لمعاونة رئيس الجمهورية بالشورة في جميع المسائل ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي .

والموضع الثاني : وكان في معرض الحديث عن جهاز الدولة حيث أوضح البرنامج - بصورة قاطعة - طبيعة نشاط تلك المجالس بقوله « ... لابد من تكوين المجالس القومية المتخصصة كهيئات علمية استشارية وحيث ترتبط بمراكز البحث العلمي ومعاهد » .

٣ - ارساء المعالم الأساسية لهذه المجالس في الدستور :

... ثم جاء الدستور الدائم فتكلم عن السلطة التنفيذية في الفصل الثالث من الباب الخامس

الخاص « بنظام الحكم » ووزعت مهام هذه السلطة في هذا الفصل بين غروع أربعة : تناول أولها « رئيس الجمهورية » وخصص الثاني « للحكومة » والثالث « للادارة المحلية » ، أما المجالس القومية المتخصصة فقد خصص لها الفرع الرابع الذي عالج الموضوع في مادة وحيدة وهي المادة (١٦٤) التي نصت على الآتي :

« تنشأ مجالس متخصصة على المستوى القومي تعاون في رسم السياسة العامة للدولة في جميع مجالات النشاط القومي وتكون هذه المجالس تابعة لرئيس الجمهورية ويحدد تشكيل كل منها واختصاصاته قرار من رئيس الجمهورية »

... وفي هذا النص ، تبلورت الاتجاهات الرئيسية التي تضمنها كل من بيان ٣٠ مارس وبرنامج العمل الوطني في شأن هذه المجالس من حيث :

(١) انها مؤسسات متخصصة تمارس نشاطها على المستوى القومي .

(ب) ان مهمتها الأساسية هي معاونة رئيس الجمهورية في رسم السياسات القومية مما يفسى على دورها الطابع الاستشاري . وهنا يجدر الإشارة الى أن مجال المعاونة - كما سبق بيانه - لم يكن واضحاً في كل من بيان ٣٠ مارس وبرنامج العمل الوطني ومن ثم فقد عني الدستور بتحديد غرضه على رسم هذه السياسات القومية .

(ج) ان تبعية هذه المجالس لرئيس الجمهورية مباشرة وهو الذي يحدد تشكيلها واختصاصاتها التفصيلية .

٤ - أسلوب عمل هذه المجالس :

اعطيت المجالس القومية وشعبها ولجانها وأمانتها الفنية الحق في الاتصال بكافة أجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص لتزويدها بما تطلبه منها من تقارير وبيانات واحصائيات تصل بعضها - ولزمت هذه الجهات بأن تستجيب الي

طلبها تكيئا لها من ممارسة مسؤولياتها .. كما
اجاز لكل مجلس ان يعهد الى اثنين وخبراء من
غير اعضائه بهما معينة .

وفي هذا الصدد ينبغي وجود تصور واضح
لتتابع الخطوات التي يمر بها اقتراح السياسات
القومية الذي تقوم به المجلس المتخصصة . وفي
رأينا ان هذه الخطوات تمثل اسسا في الآتي :

— تضع القيادة السياسية العليا الاهداف
القومية للدولة .

— تتلقى المجلس القومية هذه الاهداف ليعد
كل مجلس في حدود اختصاصه السياسة العامة
للدولة في ضوء هذه الاهداف .

— تهيدا لاعداد هذه السياسة ، تتولى هذه
المجالس اصدار توجيهات عامة بالاتجاهات
الرئيسية للاهداف القومية وتبلغها الى كافة
قطاعات الدولة وذلك لدراسة واقتراح السياسة
العامة لكل قطاع في ضوء هذه الاتجاهات .

— يتلقى كل مجلس من القطاعات التنفيذية
المرتبطة به السياسات العامة النوعية — وكذا
الدراسات الشاملة التي اجريت في شأنها . فمثلا
يتلقى المجلس القومي للانتاج تصورات من
السياسة النوعية للمجالات الفرعية الداخلة في
اختصاصه من صناعية وزراعية واستهلاكية
وتعرض هذه التصورات من جانب المجالس
النوعية المختصة بهذه المجالات النوعية اذا وجدت
او من الوزارات المختصة مباشرة .

— يقوم كل مجلس قومي — في ضوء الاهداف
القومية الموضوعية — ببحث هذه السياسات
النوعية والربط بينها وتشكيلها في اطار موحد
يتضمن اتجاهات السياسة القومية في مجال
تخصصه .

— تستعين هذه المجالس في اجراء الدراسات
الشاملة للسياسات القومية بلجانها وتسعها
ولجانها الفنية .. وكذا بمرآكر البحث العلمي
ومعاهده .

— في ضوء كل ما سبق تنتهي هذه المجالس —
بحكم كونها هيئات استشارية — الى اقتراحات
وتوصيات في شأن هذه السياسات القومية ترشح
لرئيس الجمهورية .

— يتم التنسيق بين جميع المجالس القومية
او بين البعض منها غطت في المسائل المشتركة
بواسطة لجنة الاتصال التي اجاز للقرار الجمهوري
انشاءها للقيام بمهمة التنسيق حسب الحاجة .

• — اختصاصات المجالس القومية :

(1) الاختصاص الدستوري : رسم السياسات :

يبين من العرض السابق ان الاختصاص
الاصيل للمجالس المتخصصة — حسبما جاء في
الدستور — هو رسم السياسات القومية . ومن
المفروض ان تكون اختصاصاتها التفصيلية في داخل
هذا الاطار فلا تتجاوزها الى اختصاصات أخرى
مما تتولاها أجهزة غيرها في الدولة — واذا كان
الدستور قد نص على ان يحدد رئيس الجمهورية
اختصاصات هذه المجالس فان الواضح ان هذه
الاختصاصات لا تتجاوز الاصل العام الذي حدده
الدستور نفسه وهو المعاونة في رسم السياسات
.. ومن هنا كان شمول اختصاصها لدراسة
واقترح الخطط والبرامج العامة ومتابعة تنفيذها
لمرايدعو الى النظر على التفصيل التالي .

(ب) اقتراح الخطط العامة :

تمثل الخطط العامة المرحلة التالية لاترار
السياسات القومية حيث تستمد من هذه
السياسات الاهداف التخطيطية التي توضع على
اساسها مشروعات الخطط العامة للدولة .. وقد
نط الدستور بمجلس الوزراء — الاختصاص
باعداد هذه المشروعات (ومفهوم ان مجلس
الوزراء يمارس هذا الاختصاص بالاستعانة
بالأجهزة التنفيذية والإدارية التي يديرها الوزراء
كل فيما يخصه) ويعرض المشروع بعد اعداده
على مجلس الشعب لاتقراره ، ومتى تم اقراره
من هذا المجلس تصبح الخطوة واجبة التنفيذ .

العامة ومتى تمارس هذا الدور وبأى مفهوم ولاى هدف ؟ » .

(ج) دور المجالس المتخصصة في متابعة تنفيذ الخطط :

تختص المجالس المتخصصة — طبقا لما جاء في قرار انشائها — بمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج ونتائج تقييم الأداء بما يفيد تقويم السياسات المستقبلية .

ومعروف أن متابعة تنفيذ الخطط وتقييم نتائج التنفيذ إنما يتم لأغراض متعددة :

١ — فقد تكون المتابعة للتأكد من سلامة التطبيق إجرائيا .

٢ — وقد تكون لقياس مدى تحقيق الأهداف .

٣ — وقد تكون للاستشارة بتجارب الماضى عند التخطيط للمستقبل — أو عند مراجعة السياسات القومية التى ترجمت الى خطط مرحلية ربما صادفها عند التنفيذ ما ينعكس على السياسات فيكثف من طموحها أو غموضها أو قصورها .

وفى رايانا أن تخويل المجالس القومية اختصاص النظر فى متابعة تنفيذ الخطط لا يعنى أن تتابع هذه المجالس بنفسها تنفيذ الخطط ونتائج التقييم ، حيث أن المتابعة الفعلية لمر اجرائى مستمر وهو بطبيعته أبعد ما يكون عن اختصاص هذه المجالس ، وإنما المقصود هو أن تتلقى تلك المجالس تقارير المتابعة من الأجهزة المعنية للاطلاع بنتائجها والإفادة من هذه النتائج فى تقويم السياسات القومية المستقبلية . وبهذا الفهم يصبح هذا الاختصاص مرتبطا باختصاصها الاصلى بل ويعتبر أمرا ملطوبا وضروريا لممارسة دورها فى رسم هذه السياسات .

(د) دراسة وسائل التنفيذ :

بل ان المجالس القومية أعطيت بعض اختصاصات يبدو أنها تخرج من نطاق السياسات

ولما كانت المادة ١٥٦ من الدستور التى تضمنت اختصاصات مجلس الوزراء قد وردت ضمن المواد المتعلقة بالحكومة التى تشكل فرعا مستقلا من السلطة التنفيذية وتتكون الحكومة طبقا للمادة ١٥٣ من الدستور من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم ، فإن المجالس المتخصصة ليست من مكونات الحكومة ولا ترتبط بمجلس الوزراء وإنما هى — كما سبق بيانه — فرع مستقل من السلطة التنفيذية يرتبط نشاطها برئيس الجمهورية مباشرة ، وبالتالي فتتبعها بطبيعتها ليس لها دور فى وضع الخطط وما يتبنى عليها من برامج تنفيذية .

• تصورنا لدور المجالس القومية بالنسبة الى الخطط العامة والبرامج :

إذا صح قولنا بأنه لا يتصور أن يكون للمجالس القومية المتخصصة دور فعلى فى دراسة واقتراح الخطط العامة فما هو المعنى الذى يمكن أن يحمل عليه النص على قيام هذه المجالس بالنظر فى الخطط والبرامج ؟

— أغلب الظن أن اسناد هذا الاختصاص الى تلك المجالس قد نتج من عدم وضوح الحد الفاصل بين السياسات والخطط .

— والا فربما كان المقصود هو قيام هذه المجالس باقتراح توجيهات عامة ترسم الاطار العام الذى تهتدى به الأجهزة المعنية عند وضع الخطط العامة وعند تنفيذها .

— وأما أن يكون المقصود هو أن تنتظر هذه المجالس فى مشروعات الخطط بعد وضعها بمعرفة الجهات المختصة لهدف خاص وهو التحقق من مدى مطابقتها للسياسات العامة الموضوعية . وهو ضرب من ضروب معلونة رئيس الجمهورية عند نظره فى مشروعات الخطط قبل إحالتها الى مجلس الشعب .

— وأيا كان الأمر فإن التساؤل يظل مطروحا وهو « ما دور المجالس القومية فى دراسة الخطط

العامة على المستوى القومى لتقرب من أساليب الإدارة والتنفيذ ومن ذلك :

— اختصاص المجلس القومى للخدمات بدراسة الوسائل التى تيسر انتقال مسئولية الخدمات تدريجيا إلى أجهزة الحكم المحلى .

— اختصاص المجلس القومى لتنظيم الأسرة باقتراح الوسائل والحوافز المادية والمعنوية التى تشجع على الحد من زيادة السكان .

ثانيا : العلاقة بين المجالس المتخصصة والمجالس التوعوية

تتمثل هذه القضية فيما اثره البعض من تساؤل حول مدى التطبيق أو الاختلاف بين كل من المجالس القومية والمجالس العليا التوعوية مثل المجالس الأعلى للتعليم ، والمجلس الأعلى للخدمات الصحية ، والمجلس الأعلى لتنظيم الأسرة ، والمجلس الأعلى لجمعية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية ، وغيرها كثير .

وقبل مناقشة هذا الموضوع يجدر بنا أولا الاطاحة بوضع المجالس العليا التوعوية بين أجهزة الدولة والاتجاه فى تحديد تمييزها مع توضيح المقصود بنوعية النشاط الذى تمارسه ، وأخيرا ننقل الى بيان طبيعة اختصاصاتها والمقارنة بينها وبين اختصاصات المجالس القومية .

وضع المجالس التوعوية بين أجهزة الدولة :

سبقت الإشارة الى أن المجالس المتخصصة تعتبر من مؤسسات الدولة الدستورية وقد تحدد وضعها بين أجهزة الدولة بحكم الدستور حيث تتبع رئيس الجمهورية مباشرة ولا تدخل ضمن تشكيلات الحكومة .

فى حين أن المجالس العليا القومية لم يرد النص عليها فى الدستور وبالتالي فهى ليست من المؤسسات الدستورية وإنما هى أسلوب إدارى

درجت الحكومة على اتباعه لاعتبارات خاصة . ومن هنا كان وضع هذه المجالس مختلفا عن وضع المجالس المتخصصة إذ أنها تدخل ضمن مجموعة الأجهزة التنفيذية والإدارية التى تعمل تحت إشراف الحكومة بمفهومها الوارد فى الدستور الذى قرر أنها تتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء ونوابهم .

وهنا تبرز نقطة جوهرية وهى أن مفهوم نوعية النشاط المنوط بهذه المجالس — وفقلا الأساس السابق — يخلف من مفهوم التخصص الذى روى فى تحديد مجال المجالس المتخصصة إذ إن هذا التخصص — كما ذكرنا — يضم أكثر من نشاط قومى متى توافر شرط الترابط أو التكامل فيما بينها . فمثلا المجلس القومى للإنتاج يختص بنشاط تمارسه وزارات الإنتاج كالصناعة والزراعة ومؤسساتها ، ووزارات الاستهلاك كالمتموين ووزارات رسم السياسة الاقتصادية كوزارة المالية والاقتصاد .

اختصاصات كل من المجالس المتخصصة والمجالس التوعوية :

يقضى أن نناقش دور كل من المجالس القومية المتخصصة والمجالس العليا القومية لألقاء الضوء على المسائل التى قد تكون ملقاة لشبهة الخلط بينها واستكشاف ما إذا كان كل منهما يقوم بدور متميز عن الآخر بحيث يتطلب الأمر وجودهما فى آن معا أم أن دورهما متماثل بحيث يغنى وجود أحدهما عن وجود الآخر .

فى مجال السياسات :

من المسلم به أن السياسات ذات مستويات مختلفة فمنها :

١ — سياسات على المستوى القومى وهى التى تعنى بالدرجة الأولى بتحديد الاتجاهات الرئيسية لكافة مجالات النشاط القومى وأولوياتها وذلك فى إطار الأهداف القومية التى تحددها القيادة السياسية العليا .

٢ - وسياسات على المستوى النوعي وهي التي يتناول كل منها نشاطا نوعيا معينا فترسم الخطوط الأساسية لاتجاهات هذا النشاط ومجالاته وأولوياته وترتبط السياسة في هذا المستوى بقطاع نوعي معين .

٣ - وسياسات على المستوى التنفيذي وتمثل في السياسات التي توضع على مستوى نشاط الوحدات التنفيذية داخل القطاع النوعي .

وفي ضوء ذلك نخلص من مقارنة دور المجالس القومية في مجال السياسات بدور المجالس النوعية بما يأتي :

أولا : يختص المجلس القومي للخدمات مثلا (ومفهوم أن بينها الخدمات الصحية) باقتراح السياسة العامة للخدمات بما يضمن توسيع قاعدتها وفقا لاحتياجات الجماهير والتنسيق والتعاون بين أجهزة الخدمات المختلفة بما يحقق زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها .

بينما يختص المجلس الأعلى للخدمات الصحية ببحث ودراسة وإقرار السياسة العامة للخدمة الصحية دون غيرها ، تلك السياسة التي تضمها وزارة الصحة والهيئات والمؤسسات العامة التابعة لها . وكذا الربط بين هذه الجهات والتنسيق بين أوجه نشاطها بما يحقق التوافق والتكامل والتعاون بينها في تنفيذ السياسات العامة للدولة في المجال الصحي . ويتربط على ذلك :

✽ أن المجلس القومي يضع السياسة العريضة لكافة الخدمات العامة بما في ذلك الخدمات الصحية بنظرة شاملة ومتكاملة بما يحقق الربط بينها على المستوى القومي . . . بينما مجال السياسة التي يضمها المجلس الأعلى محدود بنشاط نوعي معين وهو النشاط الصحي فلا يتجولزه إلى أنشطة أخرى . .

✽ أن التنسيق الذي يختص به المجلس القومي يتم على مستوى كافة أجهزة الخدمات بينما المجلس الأعلى يجرى التنسيق على مستوى أجهزة القطاع النوعي الذي يشرف عليه وهو القطاع الصحي .

ثانيا : ماذا انتقلنا إلى مثال آخر وهو المقارنة بين المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا وبين المجلس الأعلى للتعليم ، نجد أن المجلس الأول قد نيط به الاختصاص باقتراح السياسة العامة لتنمية الإمكانات القومية في مجالات التعليم والتكنولوجيا بما يتضمن تدعيم القوى الخلاقة للمجتمع العلمي المصري ، ودعم معاهد البحوث العلمية ، وتوفير المناخ المناسب لتطوير التقدم التكنولوجي والعلمي .

بينما يختص المجلس الأعلى للتعليم برسم الخطوط العامة للسياسة التعليمية والتربوية في كافة مراحل التعليم ونوعياته المختلفة بما يتفق مع الأهداف القومية وفي نطاق السياسة العامة للدولة .

وهنا يتضح أيضا أن المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا يتناول بنظرة شاملة أسس التنمية القومية في مجالي :

(أ) التعليم .

(ب) البحث العلمي (التكنولوجيا) .

بما يحقق الربط بينهما لخدمة التقدم العلمي .

ونحن إذا نظرنا إلى اختصاصات هذا المجلس من زاوية التعليم وحده لم نجد في هذه الاختصاصات ما ينص على سياسات التعليم بالذات مما ينفي اعتبار هذا المجلس متخصصا في شؤون التعليم (١) ويشكك في وجود مجلس قومي متخصص يختص فيها يختص بالسياسات القومية للتعليم — اللهم إلا إذا اعتبرنا التعليم

(١) يخالفنا في ذلك الأستاذ بدر الدين أبو غازی (المجلس القومي وإعادة تنظيم الدولة) مجلة الإدارة المجلد الرابع — العدد الرابع — أبريل ١٩٧٢ ص ١٧ .

داخلا ضمن الخدمات ومن ثم واقعا في اختصاص المجلس القومي للخدمات .

وكذلك الأمر بالنسبة الى سياسات البحث العلمى بالذات فليس ثمة ضمن اختصاصات المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا ما يلقى ضوءا على اختصاصها برسمها (١) ، وهذا يؤكد أن الهدف من انشاء المجلس القومي هو الربط والتنسيق بين السياسات النوعية المتكاملة للوصول الى السياسات القومية الشاملة وليس الهدف هو قيام هذه المجالس برسم السياسات الخاصة بالأنشطة النوعية المختلفة .

فى حين تتحدد نظرة المجلس الأعلى للتعليم مثلا بالنشاط التعليمى والتربوى تتسع نظرة المجلس القومي لآفاق أوسع تتداخل فيها مجالات عدة ويعتبر التعليم أحدها ، وبهذه المثبة فهو يعتبر داخلا في اختصاص كل من المجلس القومي للخدمات ، والمجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا ، والمجلس القومي للثقافة والفنون والآداب ، فتشمل نظرة هذه المجالس للتعليم ضمن دائرة أو دوائر أوسع مثل :

— معطيات مرفق التعليم لمرفق البحث العلمى ومنجزات البحث العلمى التى تخدم التعليم .

— متطلبات مرفق التعليم من الخدمات العامة الأخرى التى تتكامل معه كالنقل والإسكان وغيرها .

— الثقافة والفنون والآداب وعلاقتها بالتعليم أخذا وعطاء .

— علاقة التعليم بتخطيط القوى العاملة وبسياسة التدريب على كافة المستويات .

وهذا يفسر ما جاء في اختصاصات المجلس الأعلى للتعليم من أنه يرسم الخطوط العامة للسياسة التعليمية والتربوية بما يتفق مع

الأهداف القومية وفي نطاق السياسة العامة للدولة . وهى السياسة التى ترسمها المجالس القومية على الوجه السالك بيانه .

ومن هذا يتضح أن وظيفة المجالس القومية في مجال رسم السياسات أعم وأشمل من وظيفة المجالس العليا النوعية في هذا المجال .

في مجال التخطيط :

إن السياسات القومية — بعد اعتمادها من السلطة المختصة هى الأساس الذى تستمد منه الأهداف التخطيطية على المستوى القومي ، ثم على المستوى القطاعى ، ثم على مستوى الوحدات داخل كل قطاع . وفي ضوء هذه الأهداف التخطيطية توضع مشروعات الخطط العامة .

ومن المسلمات هنا أيضا أن التخطيط يكون على مستويات مختلفة حيث يوجد :

١ — تخطيط قومي هو الذى يهتم بوضع مشروع الخطة القومية الشاملة التى تتناول جميع مشروعات خطط القطاعات النوعية والتنسيق بينها في إطار موحد بنظرة شاملة ومتراصة في ضوء الأهداف التخطيطية القومية .

٢ — وتخطيط قطاعى وهو الذى يعنى بوضع مشروع الخطة العامة لقطاع نوعى معين . وتتناول هذه الخطة كافة مشروعات الخطط التى تعدها الوحدات الداخلة في هذا القطاع وتنسق بينها في إطار موحد وذلك في ضوء الأهداف التخطيطية القطاعية .

٣ — وتخطيط على مستوى المشروع وتتولاه وحدات القطاع النوعى حيث تعد كل منها خطة للمشروع الذى تشرف عليه في ضوء ما تحدد لها من أهداف تخطيطية .

(١) بل إن الكثيرين من قادة البحث العلمى طالبوا بإلزام المجلس قومى مختص للبحث العلمى مناقشات مؤتمر الغادة لإلايريين من « تنظيم البحث العلمى » القاهرة يونيو / يوليو ١٩٧٢ .

من الآخر ، ومن ثم فإن وجود أحدها لا يمنع من وجود الآخر .

متطلبات التصحيح

وفي ضوء التطويل السابق يجدر بنا أن نشير إلى بعض الملاحظات العامة التي ترتبط بمتطلبات التصحيح وتمثل هذه الملاحظات في الآتي :

(١) يجدر إعادة النظر في وظائف المجالس القومية بصورة أكثر عمقا والاتفاق على تصور واضح لهذه الوظائف ووسائل ممارستها إذ أنه فيما يتصور الكثيرون لم يتسع الوقت قبل انشائها لأجراء دراسات كافية حول أوضاعها وعلاقتها .

فقد لوحظ مثلا أن اختصاصات بعض المجالس القومية لا تعكس فكرة التخصص على المستوى القومي التي أبرزها بيان ٣٠ مارس ، وهي تشمل اختصاص المجالس القومية للنشطة النوعية التي تترابط فيما بينها بحيث يتولى المجلس التنسيق بينها في إطار سياسة قومية موحدة . وتفترس المثل لذلك بالمجلس القومي لتنظيم الأسرة والدراسات السكانية الذي لا يشغل اختصاصه — كما هو واضح — الأمر واحد من المجال الاجتماعي وكان الأولى — لهذا بفكرة التخصص التي أشرنا إليها — أن يكون اختصاصه شاملا لكافة الأنشطة الاجتماعية . . خاصة وأن هناك مجلسا أعلى لتنظيم الأسرة وهو من المجالس النوعية التي أنشئت عام ١٩٦٥ — يختص — بحسب قرار إنشائه بوضع تخطيط شامل لبرامج تنظيم الأسرة ودراسة المسائل السكانية . ومفروض أن هذا المجلس الأخير — وليس المجلس القومي — هو الذي يقترح السياسة العامة في هذا المجال إلى جانب اختصاصه بوضع الخطط اللازمة لها إلا أنه لم يتضمن قرار إنشائه هذا الاختصاص لصدور هذا القرار قبل بيان ٣٠ مارس حيث كان دور المجالس النوعية في ذلك الوقت غير واضح بصورة كافية كما ينبغي بيانه .

وفي ضوء هذه المسئلة نجد أن المجالس العليا النوعية تختص بدراسة واقتراح مشروع الخطة العامة للطعام النوعي الذي يختص به كل مجلس ممثلا :

* يختص المجلس الأعلى للخدمات الصحية بدراسة ومناقشة وإقرار الخطط المتعلقة بالشئون الصحية التي تضعها الجهات المعنية بهذه الشئون ويربط بينها بما يحقق التنسيق والتكامل بين أوجه نشاطها .

* كذلك نجد المجلس الأعلى للتعليم يختص بوضع تخطيط عام لهيكل التعليم في الدولة يحقق هدفا واضحا لكل مرحلة من مراحل التعليم ونوعياته كما يحقق التكامل التعليمي ويكمل التنسيق بين الأجهزة المعنية .

وإننا ووفقا للأساس الذي أشرنا إليه فإن التخطيط الذي يمارسه هذان المجلسان هو تخطيط قطاعي حيث ينصب اختصاص المجلس الأول على القطاع الصحي ، وينصب اختصاص الثاني على قطاع التعليم .

إنما المجالس القومية فهي — بحسب وضعها الدستوري — لا تختص بدراسة واقتراح الخطط العامة وقد ذكرنا فيما تقدم أن أسناد هذا الاختصاص إلى هذه المجالس هو محل نظر .

وبعد فمن الواضح من العرض السابق أن هناك اختلافا ظاهرا بين المجالس القومية المتخصصة وبين المجالس العليا النوعية سواء في وضعها التنظيمي بين أجهزة الدولة أو في تبعيتها أو في مجالات اختصاصها ولسلوب عملها مما يعطى مؤشرا بأن كلا منهما يمثل نمطا تنظيميا متميزا

— أن السياسات التي تضعها المجالس القومية تكون بعد اعتمادها من رئيس الجمهورية ملزمة للمجالس القومية بطريق غير مباشر ، ذلك أن أجهزة التخطيط القومي أنها تأخذ في تحديد الأهداف التخطيطية للقطاعات التي تهتمها هذه المجالس من واقع السياسات القومية دون غيرها .

ويعد .. هذه اجتهادات في بعض الجوانب قد تثير الطريق أمام المسؤولين عند معالجة هذه القضية الحيوية .

وهي اجتهادات مودها إلى الاتجاهات البادية في الوثائق الرسمية (بيان ٣٠ مارس — برنامج العمل الوطني — الدستور) وفي اعتقادنا أن الأمر ما زال يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة حتى تكتب صورة هذه المجالس وينجلي وضعها ولا سبيل إلى ذلك إلا بالرجوع إلى الدراسات التفصيلية السابقة على بيان ٣٠ مارس واللاحقة عليها ومناقشات لجنة الدستور في شأنها .

(ب) لوحظ أن بعض المجالس النوعية قد صيغت اختصاصاتها بشكل يوحي بالاشك في دورها إلى جانب المجالس القومية المتخصصة وقد يرجع ذلك إلى أن عددا من هذه المجالس قد تم انشاؤه قبل ظهور الملامح العامة للمجالس القومية في بيان ٣٠ مارس وقبل تحديد وضع هذه المجالس في دستور ١٩٧١ مما قد يدعو إلى إعادة النظر في القرارات المنظمة لهذه المجالس النوعية بما يضمنها في إطارها الصحيح ، ولتحقيق ما يلي :

* إبراز دورها ومجالات اختصاصها بصورة واضحة ومحددة وتحديد ما يكون نهائيا من تراراتها وما يخضع لتصديق من سلطة أعلى .

* وفي مجال العلاقة بينها وبين المجالس القومية يمكن دراستها في ضوء التصور الآتي :

— أن المجالس النوعية تلتزم بتنظيم الدراسات، بما تحتويه من بيانات، وإحصاءات ونتائج متابعة وتنظيم أداء ، التي تمتد عليها المجالس القومية في رسم السياسات القومية المستقبلية .

ملحق ٢

ينبغي أن تحترق في أبريل مكان في كل معهد تعليمي كلمة « لماذا ؟ » لها مفتاح كل تقدم ذهني وعلمي وروح ، إنها كلمة تثير السخط ، وبها يدفع الأطفال والوالدين إلى درجة اليأس ، وأن يكون الكبر أقل (زماجا لو كانت لديه الجرأة على القول « لماذا ؟ » حين تكون في فترة التعبير من أفكارنا المحيية لدينا .

وليسوا الحظ لأن معظم الصغار يتعلمون بالتمثيل والزجر على كلمة « لماذا ؟ » منذ باكورة خبرهم ..

يا للعمر ! .. لقد قال صمويل جونسون أن من أهم الصفات المؤكدة والدالة للطفولة القوية .. الفضول ، وينبغي على المربين أن يعرفوا حقيقة ولجهم .. أنه أثره الفضول في العمل على إرضاء هذا الفضول ، وعلى الوالدين إذا رغبوا في أن يستفيد أطفالهم أكبر استفادة من تعليمهم أن يمنوا غاية العناية بمنهم هل نزع الفضول فيهم .

(من مجلة ليل جاليت — أكتوبر ١٩٧٢)

التطبيق الفرنسي لنظام المفوض البرلماني

(د. حاتم علىليب جبر)

يكل دستور أى دولة تلتزم حقوق الشعب ومشروعية العمل الإداري ومبادئ القانون ، ومع زيادة مسؤوليات الإدارة ومع تضاعفها المتزايد في حياة الأفراد جعل مهمة رقابتها بواسطة السلطين التشريعية والتضالعية مهمة صعبة ، وبالتالي تبرز مشكلة الفرد في مواجهة الإدارة وكيفية ضمان حقوقه وحرياته . . . وقد تأملت محاولات في بعض الدول تهدف إلى حماية الحريات والمحافظة على حقوق الأفراد منها مثلا نظام المفوض البرلماني في السويد ونظام الوسيط في فرنسا ، وفي هذا المقال يقدم الكاتب التجربة الفرنسية إذ يعتبرها أقرب الأنظم بلابية لنظام المدعى العام الاتحادي الذي أطلت به مصر أخيرا في مواجهة هذه المشكلة .

الذي كثيرا ما يكشف عن عيوب في التطبيق تجعل من هذه المبادئ جبرا على ورق .

فكم من دستور قضى بأن السيادة للشعب وبأن الوظائف العامة تكليف للمواطنين بها لخدمة الشعب ويوجب احترام الحريات الشخصية وحرمة الحياة الخاصة . وكم من مواطن صدم أثناء سميح لتحقيق رزقه بعقبات تقف في طريقه ، مرجعها بيروقراطية متوغلة تمتد جذورها إلى كافة مجالات الحياة وتحطم كل محاولات الإصلاح أو بتفسير شاذ للقانون يستحيل انتاع الموظف القائم على تطبيقه بالعدل عنه أو بلائحة صادرة لا تأخذ في اعتبارها ظروف المخاطبين بأحكامها وأحوالهم .

من أهم المشاكل التي توجهها الدول المصرية في وقتنا هذا كيفية الموازنة بين المبادئ السلبية الواردة في دساتيرها التي تدعو إلى وجوب محافظة الإدارة على الحريات والحقوق العامة وكفالة سيادة القانون ، وبين واقع الحياة العملية

د. حاتم علىليب جبر

د. حاتم علىليب جبر
مستشار مساعد مجلس الدولة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « نحو تطوير أسلوب العمل في مجلس الشعب » في ظل دستور مصر الدائم نشر في عدد أكتوبر ١٩٧٢ العدد الثاني / المجلد الخامس .

ويتلقى المفوض البرلماني الشكاوى ، كما أنه يتدخل من تلقاء نفسه إذا علم بوقوع مخالفة ويقوم بزيارات تفتيشية ويطلع على المستندات ويحضر مداورات ومناقشات المحاكم والأجهزة الإدارية .

ويلتزم الموظفون بمعاونة المفوض البرلماني والرد على أسئلته ، وله حق رفع الدعوى الجنائية (٤) على الموظفين الذين يخلون بواجبات وظرفهم وعلى القضاة وأعضاء النيابة الذين يرتكبون أخطاء جسيمة .

كذلك فإن للمفوض البرلماني أن يطلب من الإدارة اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة ضد الموظفين المخطئين ، وله في حالة امتناعها عن اجابة المفوض البرلماني الى طلبه هذا ، حق رفع الدعوى الجنائية على المسئول عن ذلك .

وأخيرا فإن للمفوض البرلماني حق اصدار التنبيهات الى الإدارة يبين فيها السلوك الواجب عليها اتخاذه ليتفق واحكام القانون ، كما ان له نزولا على متطلبات العدالة أو الملائمة حق مخالصة العمال من مصلحتها حتى وإن كان مطابقا للقانون .

وقد حقق نظام المفوض البرلماني نجاحا كبيرا في السويد جذب اليه انتظار دول أخرى تختلف نظمها عن نظم السويد اختلافا كبيرا وإن كانت تمنحها مظهرا من مشكلة كيفية ضمان احترام الإدارة لبدأ المشروعية ، وأصبح لهذا النظام العديد من الأتصار في مختلف أنحاء العالم الذين وجدوا فيه ضالته المتشودة لحماية الأفراد من مصف الإدارة ، فغسوا الى تطويره ليلائم ظروف دولهم وتجهوا في ذلك الى درجة أصبحت معها

ومما لا شك فيه أن ازدياد مسئوليات الإدارة في كافة دول العالم وتدخلها المتزايد في الحياة اليومية للمواطنين جعلها فعلا في مركز الصدارة ضمن سلطات كل دولة وجعل مهمة رقابتها بواسطة السلطين التشريعية والقضائية . مهمة صعبة لا تتم عادة على الوجه المرجو الذي يحق الصالح العام ، وهو أمر أبرز أهمية الدور الذي تلعبه الأجهزة المعاونة التي يمكن بواسطتها ضمان احترام الإدارة لبدأ المشروعية ومحاظتها على المبادئ التي ينادي بها الدستور .

وقد اختلفت الدول في كيفية مواجهة هذه المشكلة بسبب اختلاف ظروفها وتقاليدها وتبين نظم الحكم فيها ، وجاولت السويد حلها عن طريق الأخذ بنظام مبتكر سمي بنظام « المفوض البرلماني » Justitie Ombudsman الذي يهدف الى حماية الحريات والمحاظلة على حقوق الأفراد والذي يعتبر جهازا تابعا للبرلمان يراقب تطبيق القضاة (١) . والموظفين (٢) للقانون ، وملاحقة الذين أخلوا أثناء توليهم وظائفهم بواجباتهم وارتكبوا مخالفات للقانون وذلك أمام المحاكم المختصة وطبقا للقانون (٣) .

ويتم تعيين المفوض البرلماني السويدي لمدة أربع سنوات بواسطة ثمانية وأربعين عضوا من أعضاء البرلمان يختارهم لهذا الغرض . وللمفوض البرلماني حق تعيين مرؤوسيه والإشراف على أعمالهم كما أنه يعمل في استقلال عن الإدارة وفي حدود التعليمات الصادرة اليه من البرلمان .

ويقدم المفوض البرلماني تقريرا سنويا وتقارير خاصة الى البرلمان وإلى الحكومة تمكن من الاحاطة بمدى كفاية الجهاز الإداري ومدى احترامه للقانون .

(١) يرتبط اختصاص المفوض البرلماني بمراقبة القضاة في السويد بطرف تاريخية تتعلق بالعراق بين الملك والبرلمان في خلال القرن الماضي وتسمية القضاة للملك وتغرض المرفع السويدي من تآمرهم به وبوالائهم له .

(٢) تشمل رقابة المفوض البرلماني السويدي القضاة على مرفق الدفاع الوطني ولا تشمل الوزراء الذين يخضعون لرقابة البرلمان وحده .

(٣) يؤدي ذلك أن المفوض البرلماني لا يعتبر سلطة رئاسية في مواجهة الإدارة السويدية ولا يجوز له تعديل أو إلغاء القرارات الإدارية بصفة .

(٤) للمفوض البرلماني أيضا أن يستعين بآلية العلية في بشارة الدعوى الجنائية .

المعالم الأساسية لنظام المفوض البرلماني السويدي مطبقة في الكثير من دول العالم (١) .

لرئاسة مجلس الشعب وذلك كله على الوجه المبين في القانون .

لما فرضنا قانونا — بعد طول دراسة ومع وجود قضاء اداري فيها يعد بحق مفخرة من مفاخرها وانموذجا تستلهمه غيرها من الدول — أصدرت في ٣ يناير الماضي القانون رقم ٦ لسنة ١٩٧٢ بشأن الوسيط Le Médiateur الذي يتوسط بين الإدارة والأفراد بهدف حماية حقوقهم والذي يظهر دوره واضحا في الحالات الحدية التي يصعب فيها على القضاء الإداري التدخل دون مجاوزة اختصاصاته .

ونظام الوسيط الفرنسي يأخذ في اعتباره الظروف والتقاليد الإدارية الفرنسية ولا يمس بحال اختصاصات القضاء الإداري الفرنسي ، كما أن هذا النظام يجد أصوله في نظام المفوض البرلماني السويدي وإن كان يختلف عنه من عدة وجوه أهمها أن الوسيط لا يعينه البرلمان وإنما يعين لمدة ست سنوات بقرار من رئيس الجمهورية يتخذ في مجلس الوزراء (٢) .

وهذا الاتجاه الذي أخذ به المشرع الفرنسي يتفق والمبادئ الدستورية المعمول بها في فرنسا منذ عهد الرئيس ديغول والتي تهدف الى دعم السلطة التنفيذية وعدم تمكين البرلمان من السيطرة عليها سيطرة كاملة .

ورغم أن مصر وفرنسا كانتا من ضمن الدول التي عنيت أساسا ببرز دور القضاء — وبالأذات القضاء الإداري (٣) — لضمان كفاءة مشروعية العمل الإداري وسيادة القانون ، إلا أن الحاجة فيها أصبحت ماسة الى إعادة النظر في دور أجهزة الرقابة على وجه يضمن قيامها بدورها بكفاءة لكافة احترام الإدارة للقانون . كما ثار البحث في الدولتين عن كيفية الربط بشكل ما بين السلطة التشريعية — التي لم يعد من السهل عليها متابعة نشاط الإدارة المتزايد — وبين أجهزة الرقابة بما يتفق ودور السلطة التشريعية الأساسية في مراقبة السلطة التنفيذية ، وذلك كله دون انتقاص من دور القضاء الإداري واختصاصه الأصلي في مراقبة مشروعية العمل الإداري .

وكان « المدعى العام الاشتراكي » هو النظام الذي أخذت به مصر في هذا المجال حيث نصت المادة ١٧٩ من الدستور على أن « يكون المدعى العام الاشتراكي مسئولاً عن اتخاذ الإجراءات التي تكفل تأمين حقوق الشعب وسلامة المجتمع ونظمله السياسي والحفاظ على المكاسب الاشتراكية والتزام السلوك الاشتراكي ، ويحدد القانون اختصاصاته الأخرى ويكون خاضعا

(١) انظر في تفصيل ذلك كله باللغة العربية كتاب الدكتور تيلي كلا بعنوان « الإيوجسمان دراسة تحليلية مقارنة لنظام المفوض البرلماني » ١٩٧١ . مكتبة الانجلو المصرية ، وبغلاف الدكتور حاتم علي لبيب جبر بعنوان « نظام المفوض البرلماني في أوروبا . دراسة مقارنة » في مجلة مصر المحاصرة عدد أكتوبر ١٩٧١ وبغلافه بعنوان « المفوض البرلماني في السويد وجبهة الاتحاد العام في الاتحاد السوفيتي » دراسة مقارنة في مجلة الإدارة » عدد يناير ١٩٧٢ .
(٢) يلاحظ أن اختصاص القضاء الإداري السويدي مفوض بخلاف الحال في فرنسا أو في مصر التي نصت المادة ١٧٢ من دستورها على أن « مجلس الدولة هيئة قضائية مستقلة يختص بالفصل في المنازعات الإدارية وفي الدعوى القضائية ويحدد القانون اختصاصاته الأخرى » .
(٣) يشي Paul Tedeschi في مقاله بعنوان Le Médiateur في مجلة La revue administrative. Revue Trimestrielle de l'Administration Moderne. عدد يناير — فبراير ١٩٧٢ إلى أن موضوع كيفية تعيين الوسيط

أثير جدلا كبيرا في البرلمان الفرنسي وأنه لفتح وجوب أخذ رأي رئيسي مجلسيه ورئيس المجلس الدستوري ونائب رئيس مجلس الدولة ورئيس الأول محكمة النقض والرئيس الأول لمحكمة الحسابات وذلك قبل تعيين الوسيط بواسطة الحكومة ، كما اقترح أن يتم تعيينه بواسطة الحكومة بناء على اقتراح المجلس الدستوري .
Daniel Amson : نقده يذكر في مقاله بعنوان : Un coup d'épée dans l'eau

عدد ١٩٧٢/٤/٢٥ تحت رقم ٢٥٢٧ أن تعيين الوسيط بواسطة الإدارة يفقده ميزة الاستقلال ويخالف ما تجرى عليه معظم الدول التي تطبق نظام المفوض البرلماني من أن يكون تعيينه بواسطة البرلمان .

لها عن اختصاصات الوسيط فانه يجوز لكل شخص طبيعي (١) يرى - في موضوع يخصه - ان الادارات التابعة للدولة او للهيئات العامة المحلية او للمؤسسات العامة او للمنظمات الأخرى المكلفة بمهمة تتصل بمرفق عام لم تعمل في حدود المهمة المرتبطة بالمرفق العام - التي عليها تحقيقها - أن يعرض موضوعه بشكوى لمزدية على الوسيط .

وتستثنى من ذلك المنازعات التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة والمنظمات سالفة الذكر وبين العاملين لديها .

وتوجه الشكوى الى أي من أعضاء مجلس النواب أو مجلس الشيوخ ، ولهم أن يحيلوها الى الوسيط اذا رآوا انها تدخل في اختصاصه وتستأهل تدخله .

وأهم ما يمكن ملاحظته على ما تقسم ان المشرع الفرنسي رفض قبول فكرة اختصاص الوسيط بمرافعة القضاء احتراماً منه لبدا الفصل بين السلطات وللتقاليد والمبادئ الدستورية الفرنسية التي لا تجيز - على خلاف الوضع في السويد - التدخل في أعمال القضاة ، ولأن الظروف التاريخية التي أحاطت بتقرير ذلك الاتجاه في السويد لا مقليل لها في فرنسا (٢) .

كذلك فان المشرع في تعريفه « للإدارة » التي يختص الوسيط بمراقبتها لم يأخذ بالمعيار الشكلي الذي يركز الاهتمام على شكل الجهاز الذي يتخذ القرار المطعون فيه ومصدره وإنما أخذ بمعيار موضوعي ينظر الى طبيعة المهمة التي يتولاها هذا الجهاز . وبذلك شمل اختصاص الوسيط مراقبة الهيئات الخاصة التي تتولى أعمالاً تتصل

ومن ناحية أخرى فقد منح القانون الوسيط حصانات هامة تضمن الى حد كبير استقلاله في العمل ، فنص صراحة على أنه في حدود اختصاصاته لا يتلقى تعليقات من أية سلطة ، كما حرم فصله قبل انتهاء مدة خدمته الا في حالة ثبوت قيام عائق يحول بينه وبين مزاولة مهام منصبه ، وطبقاً للشروط والأوضاع التي تحدد بقرار من رئيس الجمهورية يتخذ في مجلس الوزراء .

كما نص القانون على عدم جواز مساعفته أو القبض عليه أو محاكمته بسبب ما يدينه من آراء أو ما يقوم به من أعمال أثناء مزاولة مهام منصبه . ولجيز للوسيط أن يعين معاونيه (٣) . لنفس المدة التي يشغل فيها منصبه . ويلتزمون بالواجبات المنصوص عليها في اللائحة العامة للموظفين ، كما أن من يدخل منهم في عداد موظفي الدولة أو الهيئات العامة يتمتعون بضمانات لامادة تعيينهم في وظائفهم الأصلية - بعد انتهاء مدة خدمتهم لدى الوسيط - تحدد بقرار من رئيس الجمهورية .

ونص القانون على أن تدرج الامتيازات المالية الخاصة بالوسيط في ميزانية رئاسة الوزارة ، واستثنى من الخضوع لقواعد الرقابة المالية المنصوص عليها في قانون ١٩٢٢/٨/١٠ وأن كان يخضع لرقابة محكمة المحاسبات .

ولضمان حييدة الوسيط وتجرده فقد نص على عدم جواز إعادة تعيينه لفترة ثانية كما وضعت قيود على حقه في الترشيح لمناصب الإدارة المحلية التي تشغل بالانتخاب وذلك طوال فترة توليه مهام منصبه .

(١) يشير P. Todenchi في مقاله سالف الذكر الى أن الوسيط الحالي يتجه الى ألا يزيد عدد من معاونيه على مشرين شخصاً .
(٢) كان من رأى الحكومة أن يقتصر هذا الحق على المواطنين الفرنسيين إلا أن القانون الذي كثره البرلمان شمل الفرنسيين وغيرهم من الأجانب .
(٣) يختص المفوض البرلماني بمرافعة القضاء في السويد وسنلاندا وصدده ذلك بمكس التال في باثي الدول السكندنافية والمانيا الاتحادية وإيطاليا .

من المنازعات واختصاص لجهة متخصصة بالتحكيم والتوفيق بين الأطراف المتنازعة فيها .

هذا ويقضى القانون بعدم جواز تدخل الوسيط في الدعاوى المرفوعة أمام القضاء أو طعنه في صحة أى حكم قضائى .

وبذلك يحفظ المشرع الفرنسى على استقلال القضاء وعلى احترام حجية الأحكام ، كما يبعد الوسيط عن أن يقدم نفسه في المنازعات التى ينظرها القضاء الذى يقدر — دون حاجة الى تدخل خارجى — على تحقيق العدالة واعادة الحقوق الى أصحابها .

كذلك فقد نص القانون على وجوب الانتجاع أولاً الى الأجهزة الادارية صاحبة الشأن قبل توجيه الشكوى الى الوسيط ، وعلى أن تقديم الشكوى لا يقطع المواعيد وبالأذات المواعيد التى يجب خلالها رفع الدعوى أمام القضاء .

وأذا ما رأى الوسيط أن الشكوى لها ما يبررها فله يقدم التوصيات المناسبة لفرض النزاع كما يقدم الاقتراحات المؤدية الى تصمين مستوى الاداء في الإدارة صاحبة الشأن .

ويحاط الوسيط علماً بما اتخذته الإدارة نحو توصياته ، فلذا امتنعت عن ابداء رد مقتنع خلال المدد التى يحددها الوسيط جاز له اعلان توصياته في تقرير خاص يقدم الى رئيس الجمهورية والبرلمان وينشر .

وللادارة صلاحيه الشأن أن تنشر ردها على

بمرفق عام وتسمى بالتالى الى تحقيق الصالح العام ، وزادت تبعا لذلك فرص الامداد في الحصول على معاملة عادلة في تعاملهم مع هذه الهيئات ذات الطبيعة المزوجة .

ومن ناحية أخرى فإن المشرع الفرنسى رغبه منه في زيادة ضمانات الامداد وعدم وضع القيود على الوسيط في ادائه مهمته لم يكتف بالنص على وجوب تعلق الشكوى بمخالفة صريحة للقانون بل اتاح قبولها اذا تعلقت بساوء لاستعمال الحق تكشف من مخالفة روح القانون دون نص ، وهو الأمر الذى يؤهل معه اخراج الوسيط من النطاق التقليدى لرقابة المشرعية التى يتولاها القضاء الادارى منذ زمن بعيد بكهلية واقتدار (١) .

أما عن السبب في الزام الشكوى بتقديم شكواه اولاً الى أحد أعضاء البرلمان فيرتبط بالرغبة في ربط نظام الوسيط بالسلطة التشريعية للأسباب التى لشرنا اليها ، كما يرجع ذلك الى الرغبة في تخفيف العبء عنه وجلبته من سيل الشكاوى الكثيرة أو غير ذات الموضوع التى يمكنها ان تشل عن أداء عمله تماماً (٢) . خصوصاً اذا ما أخذ في الاعتبار أن عدد السكان في فرنسا يزيد كثيراً عن السويد كما أن طبيعة المواطن الفرنسى وميوله الشخصية تختلف كثيراً عن طبيعة وميول المواطن السويدى .

وبالنسبة للنص على استبعاد المنازعات المالية من نطاق اختصاص الوسيط فمرجعه في رأينا الى الظروف الخاصة التى تحيط بهذا النوع

(١) ورد في المذكرة الإيضاحية لقانون المرسوم من الحكومة الفرنسية الى البرلمان أن الوسيط لا يهدف الى انتقاد الإدارة ولكنه يحلها — في مسائل محددة — على أمثلة النظر في ممتلكات أو في التواجد والمعدات التى تحتاج الى تدخل أو تصمين . ووضف المذكرة الإيضاحية أن هذا بإذنها يعين القاضي من تعينه ، وأن الوسيط سيجد حلاً للمشاكل التى تخرج من نطاق الرقابة القضائية رغم كونها مخالفة قواعد العدالة أو المنطق .

ويعنى أكثر من الوسيط يجب أن يقدم توصيات من طريق توصياته التى يقدمها الى الإدارة ، من أن يحل المشاكل التى تستعسى على الحل بالطرق العادية ادارية كتشاوره قضائية .

(٢) يلاحظ أن التطبيق التجريبي لنظام المفاوض البرلماني يأخذ بسلوب مشابه في هذا المجال للأسلوب الفرنسى ، حيث يلزم المفاوض من نشاط الادارة المخالف للقانون بتقديم شكواه أولاً الى أحد أعضاء مجلس العموم الذى يحيلها الى المفاوض البرلماني البريطاني (ويسمى بالمفاوض البرلماني للإدارة تحقيقها) .

ويتفق D. AUBERTON ذلك في مقاله المشار اليه ، ويذكر الوسيط أن يقتضى عملاً الا الشكوى لى سيمجل مقرر البرلمان عن حلها بنفسه ، وغالباً ما يكون هذه الشكاوى من النوع غير القابل للحل لأملاً .

توصيات الوسيط وكذلك القرار التي اتخذته بعد تدخل الوسيط .

ومعنى ما تقدم أن الوسيط الفرنسي شملته في ذلك شأن المفوض البرلماني السويدي — لا يعد سلطة رئاسية في مواجهة الإدارة ولا يجوز له تعديل أو إلغاء القرارات الإدارية وإنما يقتصر دوره على إصدار التوصيات وتقديم الاقتراحات دون أن يحل محل الإدارة في اتخاذ القرار الإداري .

وفي مقابل ذلك فإن المشرع الفرنسي قرر أن يمنح الوسيط قدرا من السلطة في مواجهة الإدارة يمكنه من مزاولة عمله بكفائية وحث الإدارة على احترام توصياته واقتراحاته ، فنص القانون على أن على الوزراء وباقي السلطات الإدارية تسهيل مهمة الوسيط ، ولهم في سبيل ذلك الترخيص للموظفين التابعين لهم بالإجابة على أسئلة الوسيط والسماح لهم بالحضور أمامه وتكليف أجهزة الرقابة بالقيام — في حدود اختصاصاتها — بإجراء المراجعات والتحققات التي يطلبها الوسيط .

ويأمر نائب رئيس مجلس الدولة ورئيس الأول لمحكمة المحاسبات بإجراء البحوث وذلك بناء على طلب الوسيط .

وللوسيط أن يطلب من الوزير أو من الجهة الإدارية المختصة تسليم المستندات أو الملفات التي تخص الموضوعات التي يبحثها ولا يجوز حجبها عنه استنادا إلى سريتها إلا إذا كانت تتعلق بالدفاع الوطني أو بأمن الدولة أو بالسياسة الخارجية .

وفي حالة تقاعس الجهة الإدارية المختصة يجوز للوسيط أن يحل محلها في اتخاذ الإجراءات التأديبية ضد الموظف المسئول كما يجوز له عند الضرورة تحريك الدعوى الجنائية .

وشرطنا لاحترام القواعد الخاصة بسر المهنة يعمل الوسيط على ألا تحتوي الأوراق التي تنشر تحت إشرافه على أية بيانات تبين من التعرف على الأشخاص الذين أحيط علما بأسماهم .

وأخيرا فإن القانون ينص على أن يقدم الوسيط تقريرا سنويا من أعماله إلى البرلمان وإلى رئيس الجمهورية، وهذا التقرير يتضمن نشره، وهو الأمر الذي يضمن عليه أهمية خاصة لأنه يؤثر على اتجاهات الرأي العام التي يحرص السياسيون وعلى رسوم الوزراء على عدم مخالفتها .

هذه هي الملامح الرئيسية لنظام الوسيط الفرنسي الذي يرمى إلى حل مشكلة هامة من مشاكل هذا العصر (١) وهي مشكلة الفرد في مواجهة الإدارة التي تتزايد قدراتها وتتمو باستمرار ، وكيفية ضمان حقوقه وحيثياته .

ورغم أننا نشك كثيرا في جدوى إقامة أجهزة جديدة لرقابة الإدارة تقوم بعملها إلى جانب الأجهزة المعنية المعبلة في هذا المجال ، ونفضل تركيز الجهد على زيادة فعالية الأجهزة القائمة فعلا . ومع تخوفنا من عدم إمكان نجاح أي جهاز في مصر ينبع من نظام المفوض البرلماني في تحقيق أهدافه بالكامل بسبب اختلاف ظروفها من ظروف الدول التي تلخذ بهذا النظام من وجوه عدة ، أهمها ضخامة عدد السكان نسبيا في مصر وانخفاض مستوى المعيشة فيها ونقص كفاية جهازها الإداري وطبيعة الشعب المصري الذي يميل إلى تقديم الشكاوى . فإن من رأينا أن نظام الوسيط الفرنسي هو اقرب النظم المرتبطة بنظام المفوض البرلماني لملائمة لظروفنا . ويمكن — في حالة الاتجاه إلى الأخذ بمثل هذا الأسلوب لرقابة الإدارة في مصر — تطبيقه عليها بعد تطويره بما يتلاءم مع ظروفها الخاصة ومع المادة ١٧٩ من الدستور .

(١) يذكر D. Amson في مقاله المخر اليه أن القانون رقم ٦ لسنة ١٩٧٣ بشأن الوسيط — بالصيغة التي صدر بها — لا يحقق آمال انتصار إدخال نظم المفوض البرلماني في فرنسا ، كما أن توصوه لا تحقق الأهداف التي أقيمت منها الفكرة الإصلاحية لخروج القانون المقتضى إلى البرلمان .

ويضيف D. Amson أن الوسيط ليست له سلطة نظمية وإن هذا النظام لن ينجح في فرنسا من الناحية العملية . ويلخص الكاتب رأيه في القانون رقم ٦ لسنة ١٩٧٣ بشأن الوسيط بقوله أن هذا القانون إنما هو « شرية سيف في الماء » .

القيم السلوكية لمجتمع العاملين

جعفر العبد

من البديهيات المصروفة في علم الإدارة أن أي تنظيم مهما بلغ من الكمال لا يحقق الدرجة المطلوبة من الكفاءة إذا لم يرفع الأفراد إلى مستوى التنظيم نفسه . . بل يذهب البعض إلى أبعد من هذا فيقولون أن أي تنظيم مهما اتفقت درجة كبرائه فإنه كليل ينمحق لحسن النتائج إذا كان الأفراد العاملين على مستوياتهم المختلفة على درجة عالية من الكفاءة ، ولا شك أيضاً لو أصبحت هذه الصفات من سمات المجتمع السائدة لافضل الحال وتفي على الأفراد الإداري وغير الإداري .
هذا الحال يحدثنا عن القيم السلوكية التي يجب انتشارها في مجتمع الإدارة مع الدعوة إلى الاهتمام بالقيمة الدينية .

هي اشاعة القيم الأخلاقية والسلوكية بين جنابات المنظمة ، والاصرار على التمسك بها والعمل بها قبل اصرارهم على تحقيق أي هدف من أهداف المنظمة ، لأنها هي الطريق الأسلم للوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها ، وهي التي بدونها لا بد أن يلازم المنظمة الفشل وسوء المصير . وأتني غالباً ما أعزو أي فشل في أي جهاز من أجهزة الدولة أو أية منظمة من منظماتها إلى انهيار القيم السلوكية في مجتمع هذا الجهاز أو هذه المنظمة .

وتحقيق اقلية واشاعة القيم الأخلاقية بين العاملين في المنظمة اليوم يمثل تحدياً خطيراً على تلاحق الإداريين أن يواجهوه بكل عزم وقوة . حتى ترسو قواعد الفضل والحياء في منظماتها على أسس سليمة والله جل جلاله يقول :

« ما عبد الله بشيء أحسن من حسن الخلق »
من الحديث الشريف

بعد أن مارست الحياة في المجتمع المصري الكريم خمسة وثلاثين عاماً من الخدمة العاملة المتصلة في القطاعين العسكري والمدني تبين لي أن المهمة الأساسية للقيادة الإدارية في أية منظمة

جعفر العبد
وكيل الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها
« القيادة الإدارية ودولة العلم والإيمان » نشر
في عدد يوليو ١٩٧٢ للمعد الأول / المجلد
السلبي .

غليظ القلب لانفضوا من حولك ، غافع عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين » .

هذه الآية تبين القيم الانسانية الرائعة في القائد من ناحية الرحمة بالرؤوسيين ومقابلة أخطائهم بالرحمة والنصح الحسن لترشيدهم وتوجيههم الى الطريق السليم في العمل حتى تضمن القلب الرؤوسيين حوله ، وحتى يكسب ولاهم وتضمن عدم نفورهم منه وابتمادهم عنه ، الأمر الذي حتما سوف تولد عنه الثقة والاحترام المتبادلان بين الرئيس ومروؤسيه .

كما أن هذه الآية توضح لنا نظم المشاورة في القيادة ، وتأثير القائد في كل موقع بأن يأخذ رأى المستشارين والمختصين لترشيدهم القرارات ، وهذا اعظم ابرز للقيادة الديمقراطية في المجتمع الاسلامي القديم .. وعندما تضي الآية فتقول « فإذا عزمت فتوكل على الله ان الله يحب المتوكلين » انما توضح الحزم والقوة في تنفيذ القرار والالتزام به مع الاستقامة في تنفيذه ، لأن من أهم جوانب التوكل على الله ان يستقيم الإنسان على طريق الله ، وان يتخلق بأخلاق الله حتى يكون الحق عنه وكيفا ، يسد خطاه ويكلاه ويرماه بمعين رعايته وتوفيقه ، الأمر الذي ينجم عنه النجاح والتوفيق في تحقيق الهدف ، والله جل جلاله يقول « ان الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون » .

ومن القيم القيادية التي يتحتم ان يتحلى بها سلوك القائد في قيادته العمل في معاملة مروؤسيه وتجنب المحاباة — لسبب أو لآخر — عملا بالآية السكرية « وإذا حكمت بين الناس أن تحكموا بالعدل » .

وعلى القائد ألا يحمل غلا لزميل أو لمروؤس ، لأن ذلك سوف يؤثر تأثيرا مسيئا على علاقات العمل وانتظامها ، وذلك عملا بالآية السكرية « وما كان لنبي أن يغل ومن يغلل يأت بما غل يوم القيامة ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون » .

« آمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير ، أم من أسس بنيانه على شفا جرف هار فانهار به في نار جهنم ، والله لا يهدي القوم الظالمين » .

ومن خلال ممارستى للعمل ، ومواجهة المشكلات التي تكثف العمل ، واستعراضي للأخطاء التي تحدث خلال العمل ، تبين لى أن الأخطاء التي تحدث نتيجة سوء السلوك بين العاملين أضعاف أضعاف تلك الأخطاء التي تحدث نتيجة سوء التنظيم أو الخلل في اللوائح والقوانين . كما انها تفوقها جسبا وخطورة ، ولذلك فأننى ارى انه من الأمانة أن أوضح لزملاى القادة دورهم في اشاعة هذه القيم ، وارساء قواعدا حتى نخلق من مجتمعنا العامل المجتمع السليم المتكامل الذى يبنى ولا يهدم ، ويبنى ولا يهدم ، وينشد العزة ولا يرضى بالذل .. والله ولى التوفيق .

والقيم الأخلاقية والسلوكية تلزم كلام من :

القائد ، والفرد ، والجماعة .

ولكل منهم مجموعة من القيم التي تلزمه في عمله وفي علاقاته علينا أن نوضحها حتى نرسم للجميع أسلوبيهم الأمثل في العمل والتعامل مع الآخرين ، ذلك الأسلوب الذى يكفل للجميع النجاح والتوفيق .. « ان الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون » .

القائد والقيم التي تلزمه :

ان القائد في أى موقع يمثل القلب النابض الذى يحرك الجسد ، والعقل السليم المفكر الذى يوجه وينظم خطوات هذا الجسد ، فلذا ما صلح صلح الجسد كله .

ولقد أوضح الله تعالى في محكم كتابه اعظم قيمة أخلاقية وسلوكية تلزم القائد في كل موقع في تلك الآية الكريمة :

« فيها رحمة من الله لنت لهم ، ولو كفت يدا

أن يتحلى بمكارم الأخلاق حتى يكون زعيما ناجحا ، وحتى تكون لديه القدرة على أن ينفذ بفكره وعلمه وتجربته وسلوكه الى عقول وقلوب رؤوسيه ، ومن ثم يمكنه أن يفجر الطاقات الكامنة فيهم ، وبالتالي يمكنه التحكم في أغلى عنصر تعمل به الإدارة ألا وهو القوى البشرية .

أما من ناحية الفرد فإن السلوك السوى هو خبرته وعقده في العمل ، وهو سبيله الى النجاح والارتقاء في العمل ، وهناك العديد من القيم الأخلاقية والسلوكية يتعين أن يتحلى بها كل فرد ، وإن كان المجال شيقا من حصرها ، وإنما سوف نركز على أهم هذه القيم على سبيل المثال لتوضح لأنبثنا العاملين في مختلف أجهزة الدولة ومنظمتها السجاية السلبية التي يجب أن يتحلى بها كل منهم ، ونبرز لهم الأتباط السلوكية التي تضمن لهم التوفيق في العمل ، والهدوء النفسى في مختلف مجالات العمل ، وكذا الأسلوب الأمثل في العلاقات مع الرؤساء والزلاء والجمهور .

ولعل من أهم القيم السلوكية في العمل أن لم يكن أهمها هي الاحسان ، والاحسان في العمل هو العمل بالضمير الحى اليقظ الذى يرقب الله ويخشى الله في كل عمل يؤديه ، وفي كل جهد يبذله . . ولقد عرف رسول الله صلى الله عليه وسلم الاحسان بأنه هو أنك تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه جل جلاله يراك . ولقد أوضح القرآن الكريم هذا المعنى وأكد بالآية الكريمة التي تقول : « بل الإنسان على نفسه بصيرة ولو ألقى معاذيره » .

ولقد قال الامام على بن أبى طالب كرم الله وجهه ورضى الله عنه وأرضاه كلمته الخالدة في هذا المجال ، تلك الكلمة التي أبرزت الرقابة الذاتية — أى رقبة الإنسان على نفسه — أعظم إبراز وأوضحها بعناية وجلالة ألا وهى :

« ارتحلت الدنيا مدبرة وارتحلت الآخرة مقبلة ، ولكل منهما لإنسان ، فكونوا من إنساء الآخرة

والرعاية الأمينة للرؤوسيين تمثل قيمة من أهم القيم السلوكية للتقائد ، والرسول صلى الله عليه وسلم يقول « كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته » والرعاية في موقع القيادة تتطلب من القائد الفعالية بتعليم وتدريب رؤوسيه ، وتصحيح أخطائهم بطريقة بناءة ، خصوصا للعاملين الجدد حتى تضمن تهيئتهم ، ولعل الحديث الشريف يبرز بجلاء ووضوح مسئولية القيادة عن التدريب أثناء العمل وعن تنمية رؤوسيه . كما أن هذا الحديث يمثل الدعامة الحقيقية للعلاقات الانسانية في المنظمة ، إذ يلزم هذا الحديث كل قائد في موقعه بدراسة مشكلات رؤوسيه ورعايتهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم داخل المنظمة وخارجها بما استطاع الى ذلك سبيلا . وكما زادت وارتفعت رعاية القائد لرؤوسيه ازدادوا التفاهة حوله وازدادوا تقائيا في العمل ، ومن ثم يكون النجاح في تحقيق أهداف المنظمة قريبا ومنهونا ، لأن الرعاية ترفع الروح المعنوية للرؤوسيين وتحفزهم على العمل والتفاني في سبيل اعلاء شأن المنظمة التي ترعاهم وتحل مشكلاتهم .

ولعل من أسوأ الصفات السلوكية في التقائد ، سرمة الغضب ، الأمر الذى يخرج تصرفاته عن العرف المألوف ، لأن الإنسان إذا ما غضب فإنه لا يمكنه أن يتحكم في تصرفاته بطريقة سليمة الأمر الذى يخرج تصرفاته عن العرف المألوف ، لأن الإنسان إذا ما غضب فإنه لا يمكنه أن يتحكم في تصرفاته بطريقة سليمة الأمر الذى يدفعه الى ارتكاب المظالم أو اهانة الرؤوس ، ولذلك فإن الحلم من أهم الصفات والقيم السلوكية التي تلزم القائد الناجح .

ولعل الآية الكريمة التي يأمر فيها الله جل جلاله رسوله الكريم محمدا صلى الله عليه وسلم بالحلم بقوله « فاصفح الصفيح الجميل » تتسل دستوراً أخلاقياً للقيادة في مختلف المواقف .

هذه بعض الجوانب السلوكية الهامة التي يجب أن يتحلى بها كل قائد وزعيم ، وليست كلها . أن أردنا أن نجعلها فائدا بتأكيد أن كل قائد يجب

ولا تكونوا من أبناء الدنيا . . غالبهم عمل ولا حساب
وغدا حساب ولا عمل » .

والآية الكريمة « وكل انسان الزمان طوقه في
عنفه ونخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا
اقرأ كتابك كهي بنفسك اليوم عليك حسيبا » تؤكد
هذا المعنى تأكيدا صريحا .

ولو وهى كل منا هذه المعاني لأتلم من نفسه
رقيبا على نفسه ، ولاتن كل عمل وإداه بلبانة ،
لأنه يكون قد عرف بأن النقاد — الله جل جلاله —
بصر .

وبهذا يعمل على ضوء تقوى الله ، ويصل في
سبيل المثل العليا التي ترضى هذا الإله العظيم .

ومن القيم السلوكية التي تمثل في مجموعها
الانضباط الوظيفي: المحافظة على المواعيد الخاصة
بالعمل ، وإنجاز الأعمال المطلوبة في المواعيد
المحددة لاتهايا . . ولقد شرب الله تعالى المثل
في هذا المجال بتنبسه بقوله الكريم « ان الله لا يخلف
الميعاد » ويقول « ومن أصق من الله قتيلا » وكذا
قوله « ومن أوفى بعهده من الله » كل هذه الصفات
العظيمة انما هي أتمل رائحة قدسيا لله لنا في
خلقه لكي نتخلق بها . فلذا ما تخلقت بها كنا على
الصراط المستقيم والصراط السوي . . ان ربي
على صراط مستقيم .

واذا ما حسبنا الوقت والساعات الضائعة على
المجتمع في شكل رجل — ساعة ، واذا ما حسبنا
عدد ساعات إنتاجه لكل فرد أو عدد مرات
التصريف من العمل قبل مواعيد العمل الرسمية ،
أو حسبنا عدد ساعات الوقت الضائع نتيجة عدم
استغلال وقت العمل الاستغلال الكامل ، لو وجدنا
أمانا أرقاما مذهلة تبين عظم قيمة الضياع ،
وما يفقده العمل والمجتمع ، نتيجة لهذه النقص
السلوكية التي تقشت بين أفراد المجتمع ، وهى
عدم احترام المواعيد واستغلال وقت العمل .

كما أن الفرد يجب أن يكون في عمله إيجابيا
يتعرض للمسئولية ويتصدى لها ، ولا يكون سلبيا
أزاء العمل وأزاء المهام التي تسند إليه أو الى

وحفته ، لأن السلبية تعتبر من أخطر المظاهر
السلوكية في المجتمع وتحول دون الانجاز السليم
والانجاز السريع لأهداف أى منظمة ، والتأدى
في السلبية يتولد عنه بعض الظواهر السلوكية
الاشد خطورة ، ألا وهى الشعور بعدم الانتماء ،
ومن ثم عدم الولاء للمنظمة . وهاتان الظاهرتان:
عدم الانتماء وعدم الولاء تعتبران من الظواهر
المدمرة للمجتمع وإنجازاته ، وتشلان عاملين
معوقين في سبيل ارتقاء المجتمع ونبله ، ولا أجد
في القرآن الكريم آية توضح موقف السلبية والذين
لا يبتنون بالولاء للمنظمة أو أولئك الذين يشعرون
بعدم الانتماء للمنظمة اعظم من تلك الآية الكريمة
التي تقول : « ويحلفون بالله انهم لننكم ، وما هم
منكم ، ولكنهم قوم يفرقون » .

والأمانة والدقة في العمل تبتلان قيمتين من
القيم السلوكية التي تسهم في خلق المجتمع القوى
المميز ، وعلى كل فرد أن يكون آمينا في عمله ،
وأن يتقن هذا العمل ، وذلك امتثالا لقول الرسول
صلوات الله وسلامه عليه « ان الله يحب اذا عمل
أحدكم عملا أن يتقنه » .

والظاهرة الخطيرة التي برزت في الكثير من مواطن
العمل والإنتاج أن الكثير من العاملين لا يهتمون
بإنهاء العمل النهائية النظيفة — وكما لساء عدم
الاهتمام بغرس هاتين القيمتين بين جنبات المجتمع
العامل وبين أفرادها الى الكثير من سلعا المنتجة
والى كثافة الخبثات ، التي تقدم للجمهور ، الأمر
الذي انعكس انعكاسا سيئا على رفاهية المجتمع
وسماعته . واثني في هذا المقام لى فلسفى ومفيس
الخاص في الآية الكريمة التي يقول فيها المولى
جل وعلا : « أتى جامل في الأرض خليفة » ، فكل
منا في موقع عمله ما هو إلا خليفة عن الله في هذا
الموقع . ولما كان الله يقول في آية أخرى
« وما خلقت السموات والأرض وما بينهما الا
بالحق » فإن الأعمال وعدم الدقة وعدم اتقان
العمل انما تعتبر إساءة الى الحق وتضييعا لذلك
الأمثة العظيمة التي جعلها الله تعالى للإنسان
باستغلاله في الأرض .

أى فرد من الجماعة بأمر الجميع الى مساعدته في محنته ، والإسهام في إزالة شكواه ، وتخفيف أعبائه ، سواء كانت متعابه داخل العمل أو خارجه . . هذا هو الشكل الأمثل للجماعة العاملة المتوادة المتراحة التي تحظى بتأييد الله ورعايته وحسن توفيقه ، لأن الله يحب المتحابين في الله ، والمتحابين في ظل القيم الأخلاقية والسلوكية التي رسمها الله .

خاتمة :

هذه لحظة سريعة لبعض القيم الأخلاقية والسلوكية التي يجب أن يتطلى بها كل من القائد والفرد ، ويتطلى بها الجماعات العاملة التي تضمن انتظام العامل ونجاحه ، وهذه القيم هي التي بسببها ارتقت الأمة العربية في ماضيها ، وهي التي بسببها ضاعت وتخلفت في حاضرها بسبب عدم التمسك بها وإفلاتها بين أبناء مجتمعاتها . والتحديات الإدارية في هذه المرحلة الخطيرة في جميع مواقع العمل مسئولة أمام الله وأمام التاريخ وأمام الشعب عن العمل وعلى اشاعة هذه القيم والتمسك بها والعودة إليها ، لأنها الدستور الأمثل لأي مجتمع ينشد العزة والسلامة والمنعة والكرامة ، وهي الأساس الأول لكل نجاح ، وهي الصرح المتين الذي لا تنهار جنباته . ولذا فإنتى أوصى أن تتضمن نشاطات التدريب أثناء العمل وكذلك التدريب المبرمج ندوات وأمية عن التوعية الدينية يتولاها رجال مخلصون تفتقروا في الدين وعقله علم ودراية وخبرة عن طريق التخلق بأخلاق الله ، وعن طريق التقوى والله جل جلاله يقول : « واتقوا الله ويعلمكم الله » .

والله أسأل أن يوفق الجميع في هذا المجال حتى نستعيد عزتنا وكرامتنا ، ونخلق المجتمع القوي الصلبد الذي يسترد للأمة العربية كرامتها وأرضها السليمة ، ويحصن ويتقن في كل المواقع والمواطن حتى تكون أهلا لقول الله تعالى : « وكان حقاً علينا نصر المؤمنين » .

أما عن الجماعة أو أفراد الوحدة العاملة في أية منظمة من منظمات الدولة ، فيجب أن تبرز فيها مجموعة القيم الأخلاقية والسلوكية التي تجعلها جماعة صالحة ، وتجعل منها جماعة منتجة تحقق أهدافها في يسر وسهولة وكفاءة عالية .

ولعل من أهم هذه القيم التي تخدم الجماعة : التواد والتراحم والتعاون ، وذلك مصداقاً لما جاء بالآية الكريمة « واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم ، إذ كنتم أعداء فآلف بين قلوبكم ، فأصبحتم بنعمته إخواناً ، وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها ، كذلك يبين الله آياته لعلكم تهتدون » .

بهذه الآية الكريمة يبرز الشكل السليم والتكوين السليم لأية جماعة عاملة من حيث التضامن والائتلاف حول المثل العليا ، والتمسك بالعمل بالمعروة اللوتى التي لا انفصام لها ، لأن التجمع على القيم الأخلاقية السليمة إنما تضمن الألفة والوفاق والتعاون والتضامن ، أما التجمع على الشر والأذى إنما ينجم عنه الفرقة والبغضاء ، وهنا توضح الآية لأية جماعة عاملة أنهم يجب أن يتحوا ويتعاونوا لتحقيق هدفهم دون التعرض للأخطار ، وذلك عن طريق التمسك بقيم وأخلاق الله العزيز الحميد ، تلك القيم التي تضمن الألفة والمحبة بينهم ، وتحول بين الجماعة وبين الانحراف حتى لا تنحرف الجماعة عن الصراط المستقيم ، والنتيجة الجنية لهذا التمسك السلوكي للجماعة هي النجاح والتوفيق والانتاجية .

كما أن الجماعة يجب أن يشيع بين أفرادها التواد والتراحم ، وأن يشعر الجميع بالم ومناصب أى فرد فيها . ولعل أصح ما يؤيد هذا الاتجاه ما جاء في الحديث الشريف « إنما المؤمنون كاعضاء الجسد للواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » فإذا ما اشتكى

الاستشارات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية

يوسف خلوصي

(أصبحت الاستشارات الإدارية سبة بارزة في عالم منظماتنا الحديثة لا يمكن إغفال دورها في نهضة وتطويرها ، ولم يعد الاستشارة بالمستشارين في حل مشكلات الإنتاج والخدمات دالة على ضعف أو فشل إدارة هذه المنظمات ، وإنما يظهر للصحة والوعي بالإصلاح والرغبة في التنمية ، ومع ذلك فقد أخطط على الكثير من فهم العلاقة بين المستشار وعملية وحقيقة دوره ، هل يقدم الخبرة المتخصصة أو يحل المشكلة بنفسه ، أو أن له دورا أكثر عمقا وأصالة ؟ وفي هذا المقال يقدم الكاتب تحليلا علميا للتفاعلات التي تحدث أثناء العلاقة الاستشارية بهدف وضع معالم واضحة للمفهوم العلمي للاستشارات الإدارية ، ولإبراز دورها التعليمي كإحدى استراتيجيات التنمية الإدارية) .

بالاستشارة بخبراء الإدارة من استلذة الجامعات أو مكاتب الخبرة أو الأجهزة الحكومية أو شبسبه الحكومية المتخصصة في الإدارة ، رغبة منها في حل مشكلات الإنتاج أو الخدمات بها ، للانطلاق بلقصى ملقة لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية .

ومن المجهودات الضخمة التي قام بها الخبراء، إلا أن الكثير من الجهات طالبة الاستشارة ما لبثت أن منيت بخيبة أمل ، إذ أنه ، بعد مجهودات مضنية كرستها لخدمة الخبراء الذين استقدمتهم، والمبالغ الباهظة التي تكلفتها في الاتفاق على مطالبهم واتعمالهم وتنفيذ مشروعاتهم الإصلاحية

تميزت فترة التحول الاجتماعي في الدولة باهتمام كبير من مؤسساتنا الاقتصادية ، والخدمية

يوسف خلوصي

مدير عام البحوث بالجهاز المركزي
للتنظيم والإدارة

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها
« إبعاد جديدة في الإصلاح الإداري » نشر في
مسدد يوليو ١٩٧٢ العدد الأول - المجلد
السادس .

الاستشارات الادارية في مكاتبا الصحيح من
مجهودات التنمية في الدولة .

نماذج مضافة

عندما تستعين المنشآت بالخبرات الادارية
للحصول منها على معلومات او خدمات او لحل
مشكلاتها ، تخلف المواقف التي يتخذها
المستولون بالنشأة ، وكذلك الخبراء تجاه العملية
الاستشارية ، وتطلب على معظمها السلبية
وتقل الايجابية فيها ، والسبب عدم فهم واضح
لحقيقة دور كل منهما تجاه الآخر . وفيما يلي
بعض هذه الصور الخاطئة .

شراء وبيع :

من الصور التي تواضع بعض الناس عليها
في وصف العلاقة بين العميل والمستشار بوجه عام
انها صفقة شراء وبيع ، والسلمة هي المعلومات او
الخدمات التي يبيعها المستشار ، وتشتريها
الجهة طالبة الاستشارة ، وهي التي تحدد المبالغ
التي تحتاج اليها ، هل هي معلومات ترغب في
مقرتها لتحسين الاداء بها ، او أنشطة ترغب
في مزاولتها ؟ ونظرا لان المنظمة تشعر أنه ليس
لديها الوقت والقدرة للقيام وحدها بهذا الجهد .
فاتها تحتاج الى المستشار الاداري لكي يسد لها
هذه الحاجة .

هذه الصورة قد تكون مفيدة اذا كانت رغبة
المنظمة هي مجرد الحصول على معلومات
او خدمات معينة ، مثل اعادة تنظيم العمل بها ،
او افعال نظام حسابات جديدة يعتمد على الآلات
الحديثة ، او دراسة اتجاهات الافراد ومعنوياتهم
او غير ذلك . وفي مثل هذه الحالات ينذر أن يكون
التشاور عما اذا كان المشتري (المنظمة) يمكنه
حقا أن يستخدم السلمة التي يشتريها بمقد أن
حصل عليها .

التي تقدموا بها نتيجة استشارتهم ، تبين لها
ضعف أثر ما قدموه لها من خبرة ، بل أن بعض
هذه الاستشارات لدى الى تعاطف المشكلات
الادارية وتعميق التقدم في الانتاج والخدمات
العامة . وهذه التجارب التي مرت بها بعض
مؤسساتنا تدعو الى التساؤل ، هل هذا الفشل
نتيجة خطأ المستشار أم المدير أم هو خطأ مشترك ؟
وللاسف يقول كثير من المديرين (١) انهم قد ارتكبوا
اخطاء جوهريه بالاستعانة بمستشارين خارجيين ،
واكتشفوا انهم افسادوا الوقت والجهد في شراء
متاعب مع نفع لئن مرتفع لها .

ان أغلب المشكلات الادارية التي تعلى منها
اجهزتنا الادارية تتزايد وتعمق نتيجة لمضغرات
سياسية واقتصادية وتكنولوجية ، غير أن جدينا
كثيرا من مثل الخدمات الاستشارية يرجع الى
غيب استراتيجي محددة للاستشارات الادارية
ترس مخايمها ومعاييرها وتمنع من التخطيط
والتنفيذ وفوات الهدف من العملية الاستشارية ،
وتضع الاساس لعلاقة بناءة بين المستشار وعميله .

ورغم أن كثيرا من خبراء الادارة واصحاب
المكاتب الاستشارية قد مارسوا الاستشارات
الادارية كهيئة ، وكانت لمجهوداتهم نتائج مثيرة
في اصلاح الاداري ، بحيث أصبحت نشيلا معترفا
به في عالم منظمات الحديثة ، إلا أن قلة من
الدراسات العلمية تناولت العملية الاستشارية
بالتحليل والبحث المتعمق ، وما زال كثير من
المستشارين وخبراء الادارة من ناحية والمديرين
من ناحية أخرى ينظرون اليها من وجهات نظر
متباينة . ولم يمن أحد بدراسة وجهها التطويري .

والدراسة التالية محاولة لتوضيح هذا الدور ،
تعرض الأوضاع الخاطئة التي تخطط بالعملية
الاستشارية لتبين حقيقة العلاقة المشتركة بين
المستشار والجهة طالبة الاستشارة وتوضح

(١) يعمد « المدير » في ميدان القتال ونحوه المنظمة طالبة الاستشارة ، كما يستخدم تعبير « عميله » للدلالة عليه
أو على المنظمة التي يرأسها .

الذين يعتقدون أنهم أكثر كفاءة منه . وفي هذه الحالة تقتصر مهمة المستشار على أن يبين المدير الطريقة التي بواسطتها يمكنه استخدام المعلومات لأجل شركته .

والأمثلة كثيرة على فشل تشبيه العملية الاستشارية بأنها مجرد تبادل معلومات بين العميل والمستشار ، فقد ثار أحد المديرين غضبا عندما أوصى مكتب استشارات بعد إجراء استقصاءاته عن أحوال الشركة ونشاطها بإعادة النظر في أهدافها الكلية . كما وصف مدير آخر ما عاد عليه من تبادل المعلومات نتيجة خبرة استشارية أن المستشارين تركوه غارقا في أكوام من التقارير لم يتمكن من استيعابها ولا يجد مساحة من الوقت ومن الموظفين لمتابعة توصياتهم والاستفادة منها . وعلق أحد المديرين ساخرا على تقرير قدمه أحد مراكز الاستشارة لتنظيم الهيئة التي يرأسها بأن هذا التقرير يعتبر أغلى وثيقة حصلت عليها مكتبة الهيئة قيمة وأقلها استفادة وانتفاعا .

علاقة الطبيب بالمرض :

ويحلو للكثيرين تشبيه العلاقة بين المستشار والمدير بأنها « علاقة الطبيب بمرضه » ، وهي من التشبيهات المحببة في مهنة الاستشارة لأنها تعبر عن الكفاءة العالية والأجر الكبير للطبيب الذي يدمى للحفاظ على حياة المريض . فقد تقرر المنظمة الاستعانة بمستشار أو عدد من المستشارين لفحص الحالة بها ، مثلا يحدث عندما يذهب المريض إلى طبيبه للفحص السنوي. والمستشار هنا عليه أن يكشف الخطأ وموضعه من المنظمة ، ويعد ذلك يومى بنظام العلاج كما يفعل الطبيب .

وعادة ما يشير المدير إلى بعض الوحدات التنظيمية التي يرأسها مصدرا للتعاطف ، ويطلب من المستشار أن يحدد الخطأ في إدارة هذه الوحدة ، تبليها كما يفعل عادة المريض . ولكن المدير لا يعترف أبدا أن هناك ميبا فيه هو نفسه ، أو أن المشكلة تكمن في طريقة قلبه بعمله . ولكنه يبدى عدم رضائه عن الطريقة التي يؤدي بها

أن نجاح هذا النموذج في الاستشارة يتوقف على افتراض أن المنظمة العملية قد حدثت فعلا ما تحتاج إليه ، وأنها إبلغت المستشار رغبتها بطريقة سليمة ، وأنها قد قيمت قدرة المستشار على إمدادها بما تحتاج إليه من معلومات وخبرات ، وأنها قد فكرت في نتائج استخدام المستشار ونتائج تنفيذ توصياته . والواقع أن هذه الافتراضات نادرا ما تستحق في التطبيق . فكثير من المديرين يجهلون حقيقة ما يعترضهم من مشكلات ، بل ولا يتوقع منهم كشف هذه الحقيقة بأنفسهم ، أن الكثيرين منهم يشعرون فقط بأن الأمور لا تسير على ما يرام ، وأن الأوضاع يمكن أن تتحسن ولا توجد لديهم الوسائل التي يترجمون مشاعرهم إلى مطالب محددة . ويحدث كثيرا أن ما يقدمه المستشار من معلومات ليست هي ما تحتاج إليه المنظمة في الواقع ، وأن حقيقة ما تحتاج إليه هو المعاونة للتغلب على المساعب التي تواجهها .

تبادل معلومات :

كثير من المديرين والمستشارين ينظرون إلى العملية الاستشارية كما لو كانت مجرد عملية تبادل معلومات تبدأ من المدير إلى المستشار ، ثم تعود من المستشار إلى المدير . وهذا النموذج قد يكون أفضل من سلفه في شرح العملية الاستشارية ، لأنه يسمح ببعض المشاركة من جانب المدير ، ومع ذلك فإنه لا يفضل كثيرا لأن كل ما يتطلبه هو كفاءة الأعداد الحر بالمعلومات بين الطرفين دون عتبات ، لافتراض أن العملية الاستشارية سوف تحقق أغراضها بعد ذلك . والواقع غير ذلك . لأنه إذا كان ما يسمى إليه المدير هو المعاونة الحقيقية ، فإن المسألة لا تتعلق بإتاحة المعلومات المطلوبة فقط ، ولكن بتحويل هذه المعلومات إلى « نشاط بناء هائل وفعال » .

وفي كثير من الأحوال يصعب على المنظمة أن تتمكن بنفسها من استخدام المعلومات التي أمدت بها . كما أن اقتراحات المستشار الخارجى قد لا تلقى قبولا لدى الإخصائيين بالمنظمة العملية

شخص آخر عمله (مدير الإدارة الفنية مثلا)
أي أن العميل يحصر دأها العيوب في غيره .

إن هذا النموذج رغم سهولة تقبله في وصف العلاقة بين المستشار وعميله تكتنفه كثير من المصاعب في التطبيق ، وأهمها أن أغلب المستشارين يخرجون من مواجهة المدير بقته هو نفسه المشكلة ويحتاج إلى التغيير . ونادرا ما يوجد المدير الذي يحتل هذه الصراحة . كما أن الوحدة التنظيمية (المريض) تحجم أحيانا عن إعطاء المعلومات التي يحتاج إليها المستشار (الطبيب) واللازمة للقيام بالتشخيص السليم . كما أن هذا النموذج يصدق على علاقة الطبيب بفرد واحد . فإذا ما شاعت المشكلة بين عدد من الأفراد يصعب أن يصدق عليه التشبيه ، إذ كثيرا ما تكون العلاقات بين الأفراد هي التي تحتاج إلى التغيير .

ومن المتوقع أثناء مرحلة التعمي وجع البيانات أن تواجه المستشار عقبات يتوقف مداها على المناخ الذي يسود المنظمة ، فإذا كان الجو السائد هو عدم الثقة وعدم الاستقرار فقد يخفى الموظف المختص بالمطلوبات الضرورية من المستشار بسبب خوفه من عقاب رئيسه إذا ما كشف عن أخطاءه . وإذا كان مناخ المنظمة الثقة المطلقة ، فقد يرى الموظف في الاتصال بالمستشار فرصة ينتمسها للاندفاع والتوسع مما قد يؤدي إلى تضخم المشكلات . وعلى ذلك فمالم يقض المستشار وقتا كافيا في مزاولة المنظمة (المريض) يلاحظ خلاله سير الأمور فمن المحتمل أن يضل الطريق .

وهناك خطأ آخر في هذا التشبيه ، وهو أن المدير كثيرا ما يفقد الاستعداد لأنه يؤمن بتشخيص المستشار ، وبالتالي قد يحجم من قبول العلاج الذي تقدمه له ، وليس أدل على ذلك من تراكم تقارير الخبراء بأفراج المديرين كل منها ملء بابلغ التشخيصات والتوصيات التي هي إما غير مفهومة لهم أو غير مقبولة منهم . إن الخطأ في هذه الحالة يرجع إلى أن الطبيب (المستشار) لم ينشئ علاقة « بتشخيص مشترك » مع المريض

(المدير) . فإذا قام المستشار بكل العمل ، بينها المريض ينتظر بطريقة سلبية وصفه للدواء ، فمن المتوقع أن تنشأ فجوة في الاتصال بينهما ، مما يجعل العلاج غير سليم في ذاته أو غير مقبول من المريض (المدير) .

إن الاستشارة الإدارية ليست دواء يعطى للمريض على فترات محددة ، بحيث يتم التحسين بعيدا عن رغبة المريض وعنايته وحرصه . وإنما الاستشارة الإدارية تتطلب من المنظمة عندما تحتاج إلى المعونة أن « تعاون نفسها » ، إذ أن تحسين الأمور بها عادة ما يحتاج إلى جهد كبير من جانب المسؤولين أنفسهم . ومن الصعب عليهم السيطرة على القرارات أو أنواع السلوك التي يحتاجون إليها لتحسين الأحوال ، حيث يتطلب ذلك أن يكون المستشار والعميل قادرين على التعامل بطريقة مبررة . وهذا النوع من الجهد المشترك لا يصدق عليه هذا التشبيه الذي يتطلب أن يقبل المريض (المدير) التحسين قبولا أعمى .

الخصائص المميزة للاستشارات الإدارية

من العرض المتقدم ومن تحليل الصور والتشبيهات السابق بيئتها ، ومن خلال ما يقيم من تفاعل بين المستشار والجهة التي تطلب الاستشارة من معالونة ومشاركة وتعلم وتغيير ، والتي تحدث أثناء مراحل الاستشارة من بداية الاتصال أو الدراسة إلى تشخيص المشكلات ، ووضع الحلول لها — تبرز الطبيعة الخاصة المميزة للاستشارات الإدارية . باعتبارها عملية إصلاحية تظهر فيها خصائص التنبيه الإدارية . وفيها يلي عرض لبعض هذه الخصائص .

الكشف عن المشكلة الحقيقية :

كثيرا ما تكون المشكلة ، كما يعرضها العميل على المستشار ، ليست هي المشكلة الحقيقية التي يعاني منها . فطلب الاستشارة قد يخفي وراءه أسبابا معقدة ليست مفهومة للمدير نفسه .

وإن يكشف من الواقع حتى يمكن أن تتحقق «علاقة معاونة إيجابية بينهما» في الإصلاح .

وفي سبيل ذلك يستخدم المستشار الإداري كفاياته الإدارية ، ومقدرته على الاستماع والاستيعاب والافتتاح ، ومهارته في المواجهة الصريحة البناءة دون مسلسل بالعميل ، أو إحراج لمركزه . وعن طريق التوجيه غير المباشر (التنفيذ العكسي) يمكن للمستشار أن يصحح باستمرار مسار تفاهيه مع العميل ، وأن يكشف له ما يراه خافيا عن العميل ، بحيث يمكنهما أن يصلا معا إلى حقيقة المشكلة ، وتهدد الطريق للعلاج .

ومع ذلك فمن الصعب توقع نجاح العملية الاستشارية إذا انفتحت على العميل بها وصراحتة في الأدلاء بالمعلومات ، أو في حالة عدم استعداده لتلقي النصيحة وأجراء التغيير المطلوب . وكذلك في حالة تعمد بعض المستشارين تلميق العميل ومداينته .

كما يحدث أن يقع المستشار في خطأ كبير عندما يتبين بخبرته في وقت مبكر حقيقة مشكلة المنظمة وطريقة حلها ، ويسارع بتقديم الحل . وفي هذه الحالة فإنه يخطر بتدمير مهمته إذا ما ظهر خطؤه في النهاية . أو قد يكون على صواب ولكنه يجد الحير الذي يتخذ موقف المدافع عن نفسه يجادل ولا ينتصح بما يقوله المستشار . وأوضح مثل على فشل عملية استشارية من هذا القبيل تجربة لحد كبار أساتذة الإدارة عندما دعت إحدى المؤسسات الكبرى لحل مشكلات الإنتاج بها ، وفي أول لقاء مع كبار موظفيها صرح لهم بأن المشكلة تكمن في تصرفاتهم ، وكانت النتيجة تقديم الشكر له على هذا اللقاء ، وانتهت علاقة المستشار تماما بالمنظمة .

المساهمة في الأهداف الكلية :

وعلى نفس مستوى أهمية الخاصة السابقة ، وما يلمسه المستشار الإداري من استخدام لمهاراته وقدراته الإدارية في معاونة العميل على

سواء كانت تتعلق ببدى لفته بنفسه أو بعلاقته بمرعوسيه أو برؤسائه أو بأهداف وطموح شخصي ، وقد يعتمد إخفاؤها أو قد يعجز عن التعبير عنها . ويقول في ذلك أحد كبار المستشارين « أن العملاء الذين يطلبون مستشارين إداريين عادة ما لا يكونون قد استقروا على ما يحتاجون إليه من معاونة المستشار لهم في المسائل التي تخصهم . بل ويبدو البعض منهم وكأنهم يرغبون في المعاونة في تجنب المشكلة التي تشغلهم تماما مثلما يرغبون في معالجتها » .

ومثال ذلك أن يطلب المدير معاونة المستشار في تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي للبشرتين ، وهو في حقيقة الأمر يحتاج إلى تحسين علاقته مع المرؤوسين . أو أن يطلب دراسة معنويات المرعوسين ، وهو في الواقع قلق من ناحية سلوكه هو نفسه . أو أن يطلب أمداد تنظيم المنشأة ، بدلا من طلب المعاونة في أحداث تغيير يؤدي إلى مخالفة أساليبه اللتوية في العمل .

كما أن قصور معلومات العميل وفهمه المحدود عن نفسه ، وعن حالته ، نتيجة انهماجه في الأحوال الداخلية بالمنظمة ، يجعل من المستحيل أن تكون لديه الصورة كاملة عن المشكلة التي يطلب المستشار من أجلها ، مهما كانت رغبته ودوافعه في تقديم الحقيقة كاملة له .

وفي هذه الحالات يقوم المستشار بمعاونة العميل على التعبير عن مشاغله بطريقة أدق وأوضح ، وأن يفسر وصفه لمشكلته بحيث يخرج باستنتاجات مفيدة مما ينكر فيه أو يشعر به فعلا ، وبحيث يتبين المستشار الدوافع الخفية وراء طلب الاستشارة ، وما يعمد العميل على إخفاؤه ، سواء عن قصد منه أو بغير وعي .

كما يقوم المستشار بإزالة التعارض والتناقض بين المشكلة في صورتها الظاهرة وبين حقيقتها المستترة ، دون أن يفقد ثقة العميل في أنه قادر على اكتشاف حقيقة ما يتعلق بالمنشأة من أهتبارات ظاهرة ، وأن يدرك ما يقوله العميل أنه مشكلته وكذلك ما يستتده العميل في قرارة نفسه أنه المشكلة ،

توضيح أغراضه الحقيقية ، تكون مساهمة المستشار والمعلم معا في وضع «تعريف مشترك» لعمل محدد كمركز للعملية الاستشارية ، وكذلك «المعاونة المشتركة» بينهما لترجمة المشكلات التي أمكنها ادراكها معا الى خطط عمل مثمرة موجهة نحو الاهداف الكلية للمنظمة .

ان التنوع الكبير للجوانب التي تمتد اليها انشطة المنشأة الادارية وارتباط بعضها ببعض تجعل من الصعوبة ان تقتصر معالجة مشكلة معينة ، فنية كانت او اقتصادية او مالية او قانونية او تنظيمية او بشرية ، دون التعرض لجميع هذه الجوانب . لذلك كثيرا ما يرجع فشل الموضوع الاستشاري وتصوره عن تحقيق اهدافه وعن اقلية علاقة استشارية مستمرة ، الى تركيزه على تحقيق اهداف جزئية ، ولو كانت هذه الاهداف طموحة .

كما قد يرجع هذا التصور الى ان المستشار قد يكون خبيرا متخصصا في حل مشكلة معينة ترغب المنظمة في علاجها (بحوث تسويق أو إنتاج أو تنظيم أو شؤون مالية أو علاقات انسانية ... الخ) . ولكن خبرته المتخصصة ، عادة ما تكون قليلة الارتباط بالمهارة الادارية في جعل المدير يسهم في تشخيص ذاتي لمشكلته ، ومعاونته في ان يجد العلاج الذي يلائم حالته بالذات ، وان يربط بين المشكلة المتخصصة وبين اهداف المنظمة ككل .

ان الخاصية الملائمة للاستشارة الادارية هي ان يكون المستشار خبيرا في ادارة العملية الاستشارية ، وخاصة في وظائف الادارة كلها الموجهة نحو اهداف المنظمة . فاذا ظهر ان هناك مشكلات فنية تحتاج فعلا الى العلاج المتخصص فان المستشار الاداري يعمل العميل في ان يجد مصدر الخبرة التي يحتاج اليها ، ويماعونه في الطريقة التي يحصل بها على افضل استفادة ممكنة من الخبر الاخصائي .

وليس يعني ذلك ان يرفض المستشار الاداري

اجلبة استفسارات متنوعة ، اذ ينبغي ان يكون على مستوى من القدرة تمكنه من الاستجابة بطريقة تنبذ استمراره في المعاونة ، والقول بغير ذلك قد يؤدي الى فشل العملية الاستشارية ، اذ عنينا لا يعتقد العميل ان المستشار قد عاونه في مشكلة سهلة ، فان ذلك قد يخلق لدى العميل الاعتقاد بعدم قدرة المستشار على معاونته في حل مشكلات اكثر صعوبة . والمثال على ذلك فشل ثلاثة من المستشارين في التحول من تدريب اشرافى الى تحسين اداء القادة الاداريين باحدى الهيئات العامة .

والاستشار الاداري هو الذي يجعل العميل يشاركه في استشارة أعضاء المنظمة ، لاختيار سلامة اهدافها الكبرى ، دون ان يكون في ذلك قفزة فوق مستوى قدراتهم لتجنب ردود الفعل الضارة (كالخوف) على العملية الاستشارية .

نقل مهارات التشخيص وحل المشكلات :

من الخصائص المميزة للاستشارة الادارية الا يكون موقف كل من المستشار والعمل سلبيا بخلاف ما ظهر في النماذج المخطئة التي سبق عرضها ، وانما ينبغي ان يكون دورها ايجابيا في انجاز العملية الاستشارية بنجاح ، فالمستشار مثل افضل المعلمين يقوم بتعليم مهارات تشخيص المشكلات وحلها ليس بتقليد اساليبه ، وانما بتغيير في ادراك العميل وفهمه لمشكلاته .

ونجاح هذه العملية يعتمد على ان يتعلم العميل كيفية ملاحظة المواقف وتعرّف المشكلات وادراك طبيعتها وردّها الى اسبابها ، بالتفكير الواقعي والانتعاش الداخلي والفهم الحقيقي لها للوصول الى عدد من الحلول البديلة ، ودراسة جوانب القوة والضعف في كل منها ، واختيار افضل هذه البدائل ، بحيث يتعلم كيف يفكر لنفسه ، ويعاون نفسه بنفسه ، ويتعرف على ما ينبغي الاستغناء عنه من اساليب قديمة ، وان يتعلم من الوسائل ما يمكنه من ان يتجنب الوقوع في

مشكلات أخرى مماثلة ، وأن يذكي قوته وشجاعته ويحركها لمواجهة التغييرات المطلوبة . على أساس أن المشكلات يمكن القضاء عليها لآباد طويلة ، وبطريقة أكثر فاعلية إذا قامت المنظمة بتولى مشكلاتها بنفسها . وهذا العمل الذي يقوم به المستشار أصعب من تطبيق معلومات فنية متخصصة قد تكون صالحة للتطبيق في مجالات أخرى .

هذا وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أن المحاضرات لا تعتبر أفضل وسيلة لتعليم الكبار حتى لو كانت في أضيق نطاق ، ذلك أن اللغات غير الرسمية التي تسودها روح الزمالة تحقق فوائد أكبر وتعلم المديرين دون أن يحسوا بحقيقة الدور التجريبي الذي يهرون به كما أن « التعليم بالممارسة » أفضل بكثير من التعليم بالكلام في هذه الحالات .

وهناك جانب هام للاستشارة الإدارية هو معاونته العميل على أن يتعلم كيف يحقق أكبر استفادة بما يمكن أن يقدمه له المستشار . وهذا يتطلب نظرة أوسع وأشمل للاستشارة ، وعزيمة أخفى في إنجاز العملية الاستشارية ، باعتبارها وسيلة لتحسين الإدارة أكثر من أن تكون مجرد أداة للحصول على نصيحة من كيفية حل مشكلات معينة . وهذا التفكير الرشيد عن العلاقة الاستشارية يحتاج إلى كفاءة إدارية لا يتكسبها العميل بمجرد أخباره بها ، وإنما من طريق ممارسته لها .

وعندما يظهر بوضوح أن الهدف الرئيسي من الاستشارة الإدارية هو تشجيع العميل على أن يتعلم وسائل أفضل للإدارة ، فإنه يصبح من الطبيعي أن يتحالف أعضاء المنظمة مع المستشار في هذا الجهد . ويقضي وقت أطول في زمالة موظفي المنظمة يمكن للمستشار أن يخلق « مستشارين في الداخل » يعملون في خط السلطة مع المديرين بنفس الوسائل التي يعمل بها المستشار . وبالتالي يمكن أن تصبح المهارات التي استخدمها جزءا من الاختصاص العادي لعمل المنظمة .

ومن المسائل التي لها معنى كبير في الاستشارة الإدارية أن يشرك المستشار أعضاء المنظمة في دراسة حلقاتهم وفي اقتراح التوصيات وإعدادها . وعندما تكون استشارية اشترك المديرين في العمل مع المستشار أفضل وسيلة لزيادة معرفتهم وتعلمهم ما يحتاجون إليه وما يمكنهم عمله لأنفسهم ، فإن المديرين يصبحون وكأنهم « مستشارون للمستشار » ويكون التقرير الاستشاري حصيلة مشتركة للمستشار والتفصيل معاً . ومن الأرجح أن تكون النتائج متعلقة بالحالة الفعلية للعميل ، الأمر الذي يجعل باقي أعضاء المنظمة يأخذونها بجدية أكبر .

التوازن بين إنجاز العمل والتعليم :

رغم أن المحور الأساسي الذي تدور حوله استشارية استشارية ناجحة هو أن ينقل المستشار إلى عميله مهارات تفخيص المشكلات وحلها إلا أن المستشار الإداري عليه أن يوازن بين التركيز على حل المشكلة الفورية التي يطلب منه العميل حلها ، وبين تهيئة العميل لتعلم ما يحتاج إلى معرفته من علوم وتطبيقات الإدارة الفعالة . لمواجهة ما يعترضه من مشكلات في المستقبل بنجاح .

إن بعض المستشارين يوجهون اهتمامهم الكلي إلى حل المشكلة القائمة المكلفين بها ، ولكن هذا الاتجاه سيؤدي بالضرورة إلى أن المستشار قد يترك المنظمة في نهاية مهمته تائها ، كما وجدها في بدايتها . لقد عالج إحدى إزماتها ، ولكن لم يحصل المسؤولون بالمنظمة على أي مهارات لمعالجة مشكلات المستقبل بطريقة أكثر فاعلية . ومن ثم تسيء المنظمة بنفس أسلوبها القديم ، وينفس المستوى الذي كانت عليه ، وربما ينع تنافس في نكتتها بنفسها في حل مشكلاتها .

ومن ناحية أخرى يحاول بعض المستشارين الإداريين رغبة منهم في تحقيق أثر مستمر على فاعلية أداء العميل تجنب معالجة المسائل الفورية المطلوبة ، ويعصر محضاته على التعليم والتشاور مع أعضاء المنظمة في مهارات الإدارة وفنونها .

تحديات أكثر صعوبة . وبذلك تبرز الصفة التطويرية الهائلة للاستشارة الادارية .

الاستمرار في العلاقة الاستشارية :

ان النظرة المشتركة للمستشار والعميل للعملية الاستشارية ، باعتبارها عملية تحسين في قدرة العميل على تحديد وتحقيق مستمر لاهداف طموحة اخرى ، تبرز مفهوم الاستمرار لهذه العملية . وما دام يوجد افتراض بأنه ليس هناك تنظيم كامل ، وان كل منظمة تخفى بين طبقاتها مظاهر قوة وضعف ، وما دام لا توجد وسائل تنظيم انسانية كاملة الكفاءة في قدرتها على تعبئة مواردها للانجاز الخلاق ، فان المجال دائما مفتوح لتطوير اهداف أكثر تحديا ، ومستويات أكثر كفاية في الاداء .

وكما استعانت المنظمة بالمستشار الخارجي ، واستبانت ان عمله قد اثبت فائدته ، ونتيجة لذلك زادتفاعلية العلاقة الاستشارية ، كان مرجحا الاقتناع بمواصلتها واستمرارها .

وفي الحالات التي يفضح فيها ان الاستشارة أصبحت غير ذات فائدة للعميل ، ولا يرغب المستشار ذو السمعة الطيبة في استمرارها لتبينه عدم امكان استخدام مهارته بفاعلية ، فانه يصبح من الواضح لكلا الطرفين انها قد وصلا الى نقطة « تنقش العائد » . ويحدث ذلك ليس بسبب نقص كفاءة المستشار او الفشل في استبعاد العميل ، ولكن بسبب ان الجهد الاستشاري نجح في ان ينشئ داخل نظام العميل « مهارة استشارية » ، بمعنى ان المستشار قد قام بتدريب عدد كف من اعضاء المنظمة العميلة بأسلوبه في تعليم فن الادارة ، بحيث تكونت لدى المنظمة « دوافع الاستمرار الذاتي » للوصول الى مستويات أعلى في الانجاز ، كما تكونت داخل المنظمة نفس نوع مصادر الاستشارة التي يسهم بها المستشار .

ان الخطورة في هذا التصرف هو ان المستشار والعميل قد يعجزان عن كشف ما اذا كان استخدام ما حصل عليه العميل من تعليم يمكنه ممارسته في الواقع . وحتى لو كان المستشار مطمئنا لنتائج عمله فقد يتردد العميل في استخدام المهارات التي تعلمها ، ما لم يكن على استعداد اختبارها في عمله اليومي .

ومن الواضح ان المستشار الاداري ليس هو « جلال العبد » او محرسا لمعلومات ترتبط بمشكلات المستقبل . ان غاملته الحقيقية تكمن في قدرته على الجوع بين عملية انجاز العميل المكلف به وعملية التعليم كهدف مقصود للعملية الاستشارية . والمستشار الاداري التلجج هو الذي يمكنه ، وهو يملون العميل في قضاء ما يحتاج اليه ، استشارته لتعلم ما يحتاج الى معرفته ، لمواجهة مشكلاته المقبلة فهو يستخدم انجاز العمل الحالي كوسيلة للتعليم لاجل المستقبل . وبذلك تصبح عملية التعليم نشاطا غير منفصل ، ولكنها متميزة في أسلوب انجاز العمل المطلوب .

ولما كانت الحالة التي يعالجها المستشار ، فان الاستشارة الادارية التي ترمى تلغيا الى انجاز العمل الحالي والتعليم لاداء افضل في المستقبل ، تتطلب التركيز على عمليات لها صفات خاصة اهمها ان تكون عمليات على مستوى من الصعوبة التي تثير التحدي وفي نفس الوقت مهيأة للمعالجة الفورية ، بحيث يترتب على النجاح في انجازها بناء قدر من الثقة للقيام بخطوات اخرى مستقبلية ، والتشجيع على تعلم واستخدام وسائل الادارة المتطورة من تخطيط واتخاذ قرارات وجواز ايجابية ورقابة هادفة وغيرها مما يرتبط ارتباطا كبيرا بالاعمال المستقبلية ، مما يتطلب استخدام أساليب أخرى في العمل مع الآخرين وتشجيع روح الفريق والتزامه .

ان هذا التوازن يحقق ليس فقط تحسينا واضحا في انجاز العمل المطلوب ، ولكن أيضا زيادة واضحة في ثقة العميل في قدرته على مواجهة

موقف المستشار فيها سلبى يتلقى تعليمات العميل وينفذها ، وليست هى علاقة الطبيب بمريضه ، حيث موقف العميل فيها سلبى ينتظر العلاج وينفذه ، وليست مجرد تلقى واعطاء معلومات حيث دور كل منهما ضعيف الاثر .

ان مفهوم الاستشارة الادارية اعقب من ذلك بكثير . فلهذا دور كبير فى نهضة مؤسساتنا الاقتصادية والخدمية ، فهى احدى استراتيجيات التنمية الادارية . واذا كانت التنمية الادارية بالتعريف - هى استراتيجية تعليمية مضططة تهدف الى احداث التغيير المستمر فى قيم واتجاهات ونظم قائمة لتحقيق اهداف طموحة ، فان الاستشارة الادارية هى عملية تعليمية من نوع خاص ، تقوم على موقف ايجابى تعاونى مشترك للمستشار . والمنظمة طالبة الاستشارة تهدف من خلال حل المشكلات موضع الدراسة الى التطوير المستمر لقدرات المنظمة على حل مشكلاتها الحالية والمستقبلية .

والمستشار الادارى يؤدى دوره «كداة تغيير» يبنى على العميل بالعملية الادارية وتناقشها وديناميكية تغييرها لادارة افضل ، ويعاونه فى أن يتعلم كيف يفسح مشكلاته ذاتيا وينقل له قدرة مستمرة على أن يفعل لنفسه ما يفعله له هو ، وإن يعلمه طريقة الاستعانة بمستشاريه والاستفادة منهم بتجنب كل ما من شأنه أن يؤدي الى خوف أو تهديد أو إحباط للعميل ، وما ينتج عن ذلك من جسد ، ومقاومة التغيير ومحد استقرار وصراعات انسانية ... الخ ، يستخدم بمهارة ثائقة معرفته العلمية وخبرته التطبيقية ، وبالمشاركة والثقة والتأثير والتوجيه غير المباشر يحدث التغيير المطلوب .

ان المستشار الادارى الناجح هو الذى يتجنب اقابلة « علاقة اعتمادية » عليه ، وعلى خدماته التى يمكن أن يقدمها الى المنظمة ، ويكتفيه فخرًا تعلم عملائه الى درجة أنهم أصبحوا لا يحتاجون الى معونته . ومع ذلك فان من المحتمل أن تظهر الظروف المستقبلية الحاجة الى معاونة مقبلة ، وكثير من العلاقات الاستشارية التى يطول أمدها ينتج عنها تعلم المستشار والميل كيف يعملان معا بحيث يحدث كثيرا من جانب العميل أن يدعو نفس المستشار ، ويقابلها من جانب المستشار الرغبة فى اجابة الدعوة اذا وجدت الحاجة الى استشارة أخرى .

وكثير من العلاقات الاستشارية الناجحة تستمر ، وقد تمتد الى سنوات عديدة ، على أنه من ناحية أخرى من المرجح ألا يحدث ذلك عندما تقوم بين المستشار والمنظمة « علاقة تيمية » فقد يشعر المديرون تحت تأثير هذه العلاقة أنهم تحت وصاية دائمة منه . ومن شأن هذا الشعور أن يخلق لديهم نوعا من التصدى للمستشار ومقاومة اللجوء اليه . ولكن عندما ينجح المستشار فى خلق « ثقة ذاتية » وقدرة مستمرة لدى العميل فى محاولة جادة ومعالجة لتحقيق أهداف أكثر طموحا ومستويات أعلى من المهارة الادارية ، فان العلاقة الاستشارية تكون قد بلغت أقصى ما تكون قوة وقدرة على الاستمرار .

الخلاصة

أوضحت الدراسة المتقدمة الطبيعة الفريدة التى تتميز بها الاستشارات الادارية عن غيرها من النماذج الاستشارية الأخرى ، فهى ليست عملية شراء وبيع معلومات أو خدمات فنية حيث



وجهة نظر حول تمويل البحث العلمي في مصر

(د. زكريا جاد)

لسنا في حاجة الى تأكيد أهمية البحث العلمي للثقة . ذلك أنه أصبح من المسلميات أن للبحث العلمي يمثل أحد العناصر الأساسية والهادية لتقديم الامم ورعاية الشعوب ، كما أصبح من الضائيق أن تطور الوحدات الإنتاجية بل واستمرارها مرفق يهدى قدرتها على ممارسة البحوث التي تفيدها ، وتساعدنا على القيو والاستقرار في عالم تحكمه المتغيرات العالمية .

هذا المقال لن يناقش أهمية البحث العلمي أو دوره في عمليات التنمية ، بل سيقترن الحديث حول مشكلة التمويل ، والتكاثف مع اعترافه بفاكلة الاعتمادات المخصصة للبحوث في مصر ، له وجهة نظر خاصة في أسلوب استخدام هذه الاعتمادات . . فبالشكله — من وجهة نظره — ليست في نقص المال بقدر ما هي مشكلة استخدام المال الخاطئ .

المعشرين ، وبمسألة خاصة ذلك التقدم المذهل الذي واكب العشرين سنة الأخيرة ، لم يجرى عفو الخاطر ، بل جاء نتيجة منطقية لبعوث مستنيرة في شتى مجالات الحياة .

البحث العلمي — شأنه شأن جميع الأعمال — يحتاج لتمويل ، بل وتمويل ضخم نظراً لطبيعة هذا النوع من النشاط الذي يتطلب الصرف بسخاء حتى تتحقق الأهداف المرجوة . . إن النهضة الكبيرة التي تحققت خلال القرن

مصادر التمويل :

كان التجاح الكبير الذي حققته بعض البحوث أكبر دافع لتخصيص الإهتمامات الضخمة ، وتمويل الأموال من بمساراتها التقليدية الى ممارسات جديدة ، لا خلافا في ذلك بين الحكومات والهيئات حتى لقد وصل نسبة ما يصرف بالولايات المتحدة على البحوث عام ١٩٦٠ الى ٢٪ في السنة من اجمالي الدخل القومي ارتفع الى ٤٪ في عام ١٩٧١ كما وصل نسبة ما يصرف على البحوث بالملكة المتحدة ٢٪ في السنة

د. زكريا جاد

مدير عام الرقابة والإبحاث
شركة القيل للادوية

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها
« حول مشكلات البحث العلمي في الوحدات
الانتاجية نشر في عدد يوليو ١٩٧٢ العدد
الاول / المجلد الخامس » .

عام ١٩٦٠ و ١٩٧١ في السنة ١٩٧١ ، تقابل هذا نسبة ضئيلة لا تتعدى ا.ر. في المائة من اجمال الدخل القومي في بلاد كابلستان .

وتعتبر الحكومات — حتى في الدول الرأسمالية — الممول الرئيسي لعمليات البحث ، فالشروعات البحثية الضخمة كسفن الفضاء والاقمار الصناعية والطائرات الجبارة انما تعتمد بالدرجة الاولى على خطط بحثية توضع على مستويات مركزية بالدولة. بل ان النشاط الاقتصادي للهيئات والمؤسسات الاهلية في أمريكا يتأثر الى حد كبير بالميزانية المخصصة للبحوث العسكرية والاستراتيجية وبعوث الفضاء .. لقد تسبب خفض بعض هذه الاعتمادات في بداية عهد نيكسون الى غلق مئات من المصانع وتسريح مئات الآلاف من العمال .. وبع ذلك فهذا لا يعني ان البحث يعتمد على التمويل الحكومي فحسب ، بل على العكس فالنشاط البحثي في المؤسسات والهيئات والشركات العملاقة سمة بارزة من سمات هذه المؤسسات التي لا تبخل باى أموال فتدفعها على التجارب وبعوث التطوير ومحاولات الوصول الى الاجسب ، فبحركت الطيران في أمريكا تصرف أكثر من ٢٠ ٪ من اجمالي مبيعاتها على البحوث بينها تصل نسبة ما تصرفه شركات الاليكترونيات الأمريكية الى أكثر من ١٥ ٪ وشركات الاجهزة والآلات الأكثر من ١٠ ٪ وفي بلد كاليفارنيا تتراوح نسبة ما يخصص للبحوث في هذه الشركات بين ٢-٥ ٪ .

والدوام لدى هذه الشركات وغيرها موجودة والدليل واضح على ان النجاح مقرون بالبحث الجاد الواسع . كما ان الارباح الخيالية التي حققتها بعض الشركات من وراء تطوير سلعها او خدماتها قد شجعها على صرف مزيد من الأموال لتطعمها لمزيد من النجاح .. ان بعض الاكتشافات الحديثة كالالياف الصناعية والراتنجات المخلقة كالبولي فينيل والبولي اميد وكذلك بعض المضادات الحيوية ذات المفعول السحري ككلوروميستين ، — فضلا عن انها حققت أموالا طائلة

في شركاتها — فانها قد تلقت موازين الصناعة والاقتصاد والامثلة على ذلك كثيرة مما قد يبدو معه ان تقدم البحث بوجه عام يتناسب تناسباً طردياً مع ما يرصد له من أموال . وهذا حقيقتي الى حد بعيد ، لكنه لا يرقى الى مستوى الحقيقة المطلقة فلك ان الزيادة في مخصصات البحث لا تعنى بالضرورة تنعماً مكافئاً في نتائج البحث ، لان هذه الزيادة قد تتأخذ طريقاً غير رشيد كما سرد ذكره فيما بعد .

عنصر المال :

ان تقدم البحوث او تحقيق تنبئة ما في وحدة ما ، لا يتم بالمال وحده ، هناك عناصر اساسية معروفة بالبيانات السبع وهى :

Seven M's	
Management	Men
Marketing	Money
Material	Miscellaneous
Methods	

من هذا يبدو ان المال يمثل عنصراً واحداً من عدة عناصر .. اى اتنا حينها نتحدث عن المال المطلوب للأبحاث يجب الا نتحدث عنه بمعزل عن العناصر الأخرى .. ان مشكلة البحث في مصر والدول النامية بوجه عام لا تتمثل في صعوبات التمويل وحدها ، وان كنا نعترف ان ضالة الاعتمادات لا تحقق شيئاً ذا بال في مجال البحوث الجادة ، الا اتنا يجب ان نقر ان طريقة صرفنا لهذه الاعتمادات المتواضعة عجزت عن تحقيق بعض النجلات النسبية ، وبالتالي بعيدة كل البعد عن تحقيق نصر علمي ذي شأن .

اذا نظرنا الى ميزانيات البحث العلمى في مصر في السنوات ٧٠ ، ٧١ ، ٧٢ نجد انها في مجملها متواضعة للغاية ، بل لا تقبل عقد اى مقارنة بينها وبين الميزانيات المخصصة لبعض الأنشطة الأخرى . ومع ذلك فالنظرة التحليلية المتمعة لبندو الصرف في ميزانية اكااديمية البحث

العلمى والتكنولوجيا وفروعها (**) تكشف العديد من الملاحظات بعضها يثير الدهشة .

إذا نظرنا إلى الجدول رقم (١) (**) نجد أن ميزانية الديوان العام قد تعدت المليون جنيه عام ١٩٧٢ فى حين أنها لم تتجاوز نصف مليون جنيه على ٧٠ ، ٧١ . فإذا استبعدنا من ميزانية عام ١٩٧٢ مبلغ ٣٠٠.٠٠٠ جنيه تحت بند استخدامات استثمارية وهى مخصصة على ما يبدو لمشروعات جديدة نجد أن البلب الأول يمثل ما يزيد عن ٧٦ ٪ من اجمالى ميزانية الديوان العام هذا فضلا عن ارتفاع فى بند الأجور فى هذا العام حوالى ٢٠ ٪ بالنسبة لعام ١٩٧١ ، وهذه النسبة لا تعادلها أى نسبة فى بقية البنود الأخرى .

وقد يرجع هذا إلى تطبيق القرارات الأخيرة الخاصة ببدايات الجامعة على العاملين بالأكاديمية .

إذا انتقلنا إلى الجدول رقم (٢) وهو الخاص بميزانية المركز القومى للبحوث نجد :

١ - أن ميزانية هذا المركز - الذى يعتبر أكبر تجمع علمى فى الشرق العربى - ودون مبالغة - أفريقيا أيضا ، تزيد زيادة ليست كبيرة عن ميزانية الديوان العام .

٢ - أن البلب الأول (أجور) ارتفع عام ١٩٧١ بنسبة ٥ ٪ عن العام الذى يسبقه ثم قفزت الزيادة فى هذا الباب عام ١٩٧٢ إلى ٢٥ ٪ بالنسبة لعام ١٩٧١ ، فى حين أن الزيادة الاجمالية فى ميزانية المركز ارتفعت من عام ١٩٧١ إلى ١٩٧٢ بنسبة ١٠ ٪ فقط .

٣ - أن الباب الأول يتطلع ميزانية المركز تقريبا ، إذ أنه يمثل أكثر من ٧١ ٪ من اجمالى الميزانية . كما أنه يمثل أكثر من ٨١ ٪ من جملة الاستخدامات الجارية .

فى الجدول رقم (٣) وهو الخاص بميزانية معاهد البحوث وهى (المعهد القومى للقياس والمعايرة - معهد علوم البحار والمصايد وفروعه - معهد الأرصاد - معهد الصحراء - معهد بحوث البناء - معهد البحوث الطبية) نستطيع أن نجد بسهولة الملاحظات التالية :

١ - أن ميزانية هذه المعاهد بوجه عام تتناقص وأنه إذا كانت هناك زيادة فهى طفيفة .

٢ - أن ميزانية هذه المعاهد مجتمعة تزيد زيادة بسيطة عن ميزانية الديوان العام سننى ١٩٧١ ، ١٩٧٢ ، فى حين تنخفض انخفاضا كبيرا عام ١٩٧٣ .

٣ - لوحظ فى الموازنة التقديرية لعام ١٩٧٣ أن ميزانية معهد بحوث البناء قد فصلت على حدة (جدول رقم ٤) وقد يفسر هذا أسباب الانخفاض الكبير فى بنود ميزانية معاهد البحوث عام ١٩٧٣ . ولكن يلاحظ أنه حتى بعد ضم ميزانية معهد بحوث البناء جدول (٤) إلى ميزانية معاهد البحوث عام ١٩٧٣ جدول (٣) لا زال هناك انخفاض غريب فى كل البنود .

٤ - أن الانخفاض فى البلب الأول أجور من عام ١٩٧١ إلى عام ١٩٧٣ حوالى ٤ ٪ لماذا اضيف ٩١ ألف جنيه وهو اجمالى البلب الأول أجور المخصص لمعهد بحوث البناء (جدول ٤) لأن نسبة الانخفاض تصبح ٢٥ ٪ وهى نسبة عالية جدا . إذا كيف يمكن خفض الأجور بهذا المقدار ؟ وكيف يفسر ٤٠ ٪ ؟ اعتقادنا أن مصروفات البلب الأول لا تمثل كلها أجورا ثابتة ، فهناك على وجه البتة مكافآت وبدلات وجوائز وميزات عينية ونقدية وكلها تستهلك بنسبة كبيرة فى مخصصات البلب الأول يمكن خفضها أو وقف صرفها إذا دعت الضرورة للتشفي .

(*) حلت أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا محل وزارة البحث العلمى بموجب القرار الجمهورى رقم ٢٤٠٥ لعام ١٩٧١ والقرار الجمهورى رقم ٦١٧ لعام ١٩٧١ .
(**) جميع الجداول فى نهاية الملف .

هذا ، لأن البحث في حقيقته هو انتاج الفكر
الانسانى الذى يقوم به البحث والمساعدون
وهؤلاء يستحقون كل تشجيع وتحفيز مبدى .

وعلى هذا فالزيادة في الباب الاول مقبولة اذا
صرفت بمنفلة وحرص وفي مقابل اعمال بحثية
مطلوبة ومخططة ، لا ان تصرف على انشاء
وظائف جديدة لا حاجة لها او لتمويل زيادة في
العمالة الصاطلة او لاستهلاكها في البدلات
والاجور الإضافية التى تصرف عادة بلا حساب .
ان ارتفاع الاجور والمكافآت في المنشآت البحثية
امر طبيعى بل ضرورى في شتى انحاء العالم
لكن هذا الارتفاع يتطلب اعمالا جادة مثمرة، ونتائج
تبرر صرف هذه الاموال وغيرها .. لأن هناك
فارقا واسعا بين ان تصرف ميزانيات البحث على
البحث والأبحاث والمشروعات الجديدة . وبين ان
تستهلكها المكاتب والفراسدات والموظفون
المعديون .

٤ - يلاحظ في الجداول (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) ،
ان المبالغ الموضحة في الباب الثالث
استخدامات رسمية متواضعة نسبيا وهذه
المبالغ مخصصة اساسا لشراء الآلات والمعدات
واستكمال المنشآت . الخاى انها بنود استثمارية .
وهذه المبالغ على قلتها لا تستخدم استخدامها
رشيدا ، فالنظرة الاولى لهذه المخصصات وطريقة
توزيعها تؤكد انها تصرف دون خطة موضوعة
مسبقا ، بل ودون ارتباط بينها وبين مطلوبات
البحث الجارى في الوحدات .. اذ بدلا من توجيه
هذه المخصصات لدعم الوحدات القائمة وسد
النقص بها ، تجد أن غالبيتها يوجه للانشاءات
الجديدة والتوسعات التى لا لزوم لها .. وقصة
التوسع الانفى في الهياكل البحثية دون الامتداد
الراسى قصة معادة لا دامى للخوض فيها .

٥ - أن عيبه البحث العلمى بكل ثقله قد القى
دون رحمة على كاهل الاكاديمية والمركز القومى
للبحوث بالذات .. وكأن المثلوسلوب من هذه
الأجهزة تحقيق المعجزة .

في الجدول رقم (٥) وهو الخالص بميزانية
معهد ناصر للبحوث والعلاج نلاحظ أن الباب
الاول اجور عام ١٩٧١ هو مائة ألف جنيه (معلى)،
وان الباب الاول اجور عام ١٩٧٣ هو ١٦٦٠٠
جنيه (تقديرى) والسؤال الآن هو لماذا كل
هذه المبالغ الباهظة في السنوات الاولى للمشروع ؟
ومن المستفيد ؟ وهل تمثل هذه المبالغ مكلفات
وتكلفة استثمارات ، أم انها اجور لوظائف ثابتة ؟
وقد يجربنا هذا الى السؤال عن اجمالى المصروفات
باب أول وثان طالما انهما مستبعدان بالحصول
من الباب الثالث حيث ان المشروع ما يزال تحت
الانشاء مما يجعل جيلة الاستخدامات عبارة عن
الارقام الموضحة امام الباب الثالث فقط .

هذا استعراض سريع لميزانية كاديمية البحث
العلمى والتكنولوجيا ناقشناها من حيث الشكل
دون الدخول في التفاصيل ، ومن الجدير بالذكر
ان الارقام الموضحة عام ١٩٧٠ ، ١٩٧١ هي ارقام
معلية ، في حين أن الارقام الموضحة في ميزانية عام
١٩٧٣ هي ارقام تقديرية ، ولكنها على أى حال لن
تبعد كثيرا عن الميزانية الختامية ويمكننا أن نخلص
من ذلك الى الملاحظات العامة التالية :

١ - ان ميزانية الديوان العام بالاكاديمية في
بلد نام كمصر يشده طموح ملح نحو مضاعفة
الدخل والالحاق بركب الحضارة ، ليست كبيرة
ولا تتناسب مع الابعاد المقامة على هذا الجهاز
الحوى الهام .. لكن اذا قورنت بمخصصات
الديوان العام بالنسبة لميزانيات الأجهزة الأخرى
كالمركز القومى للبحوث او معهد البحوث ظهر
بعض الناقص .

٢ - أن ميزانية المركز القومى للبحوث رغم
ضعفها موزعة على عدد كبير من الوحدات والمعامل
مما يجعل نصيب كل وحدة ضئيلا للغاية الأمر
الذى يزيد الميزانية ضعفا على ضعف .

٣ - أن الباب الاول (اجور) يستهلك الحجم
الاكبر من ميزانيات البحث في مصر . ولا بأس من

ان البحث كالتصميم يحتاج لجهد شعب وليس لجهد افراد ، اذ ليس من الانصاف مطالبة أجهزة البحث العلمى فى مصر بتحقيق الانجازات والاكتشافات والالحاق بركب الحضارة ونصن قמוד .. ان هناك مسئولية مباشرة تقع على عاتق المؤسسات والشركات .. بل والافراد .. لانه اذا كان واجب الاكاديمية وفروعها تنظيم ولجراء البحوث الاساسية التى بطبيعتها قد لا تحقق عوائد اقتصادية مباشرة ، لكنها ضرورية لتوسيع دائرة المعرفة العلمية ونشر الوعي العلمى ، فان على المؤسسات والشركات مسئولية تنشيط البحوث التطبيقية التى تتطلبها الصناعة ويحتاجها المجتمع .

موقف البحث فى المؤسسات والشركات :

لا يحظى - للأسف - البحث بالاهتمام الذى يستحقه فى العديد من الشركات والمؤسسات فالمجهود مركز على الانتاج وزيادته ولا اعتد أننا فى حاجة للتدليل على ما نذهب اليه ، فظرة واحدة الى ميزانيت الشركات والمؤسسات توضح تهايا شائلة الاعتبارات المخصصة للبحوث ، بل ان هناك كثيرا من الشركات لاتمارس البحث . بل ولا تعترف به .. ولا شك ان لدى ادارة هذه الشركات من المبررات ما يدفعها الى امساك يديها عن الصرف على البحوث .. لان الصرف على البحوث يجب ان يكون بحساب وفى حدود تصور معين للنتائج دون خلط بين وظيفة البحوث الاساسية ووظيفة البحوث التطبيقية .. لذا طرحنا جانباً ملاحظتنا على ما يجرى من بحوث اساسية فى مصر واسلوب توجيهها لان هذا لا يخل بشكل مباشر فيها وينقلته المثال .. فان مشكلة تحويل البحوث التطبيقية تبدو معقدة للغاية .. وخطرة .. ذلك ان البحث التطبيقى هو صورة غريذة من صور الابحاث عامة لانه يمثل نشاطاً علمياً موجهاً بالدرجة الاولى الى الانتاجية والفائدة المادية المباشرة التى تقاس بمعايير انتاجية مع مقارنة ما يصرف عليها بالعائد منها وبالتالي فان هذا النوع من البحوث يثير عوامل خاصة لدى المسؤولين ليس لها اعتبار

فى المجالات البحثية الاخرى .. ان البحوث التطبيقية لكى تحقق ما تتطلبه التنمية - من وجهة نظر الادارة - يجب ان تخضع لاستراتيجية العمل الانتاجى ، بمعنى ان يتم تقييمها بمقدار الفائدة المادية والعائد الانتاجى السنوى او على فترات اطول . كما ان هدف الاستراتيجية يجب ان ينجز عملية واضحة فى فترة زمنية محددة غاذاً تم هذا يصبح البحث العلمى - فى نظر الادارة - عنصراً هلباً فى عملية التنمية ، بل يصبح كائى عنصر آخر فى نشاطات الشركة مثل التسويق او المبيعات او الانتاج ، كلها تساهم فى انجاح السياسة العلمية للانتاج وتحسين مركز الشركة . ولكن هذا التصور يطرح قضية هابة وخطيرة ، وهى ان طبيعة البحث العلمى لا تخضع بسهولة لهذا التطويع الانتاجى لانها تختلف اختلافاً بيناً عن طبيعة اقسام الانتاج او التسويق او المبيعات . وهذا يجعل المسؤولين عن تحويل وإدارة البحوث فى الشركات الانتاجية يواجهون مشكلة من ادى المشكلات ، الا وهى الحكم على انتاجية او عدم انتاجية اقسام البحوث وتزداد حدة المشكلة بقدر حجم الاعتبارات المستقطعة من ميزانية الشركة للانفاق على الابحاث الى الحد الذى يصل فيه هؤلاء المسؤولون عن التحويل بالشركة الى التشكك والتشكيك فى قيمة وجوب وجود اقسام للابحاث .. مما قد يؤدى الى تصفية بعض هذه الاقسام بأكملها .. وهذه بطبيعة الحال تعتبر نكسة ذلك ان اسلوب البحث المنظم هو الطريق الوحيد المضمون للتقدم فى اى صناعة .

فى أمريكا أجرى منذ عدة سنوات بحث على مائة شركة بغرض تحديد الاهمية النسبية لكل عنصر ، وجاءت النتيجة على الوجه التالى :

بحوث	٢٥٪
تسويق	١٦٪
انتاج	١٦٪
فى غير ذلك	١٢٪

اى ان البحث يستحوذ على ما يقرب من ٥٠٪ من اهتمام القاشين على المشروعات ، واذا كان

بحث علمي جاد ومطور . انها لا تعلم انها مقابل نتائج سريعة وعوائد مالية مباشرة قد قضت على أي أمل في الاعتماد على نفسها مستقبلا . ناهيك عن الاعتمادات الضخمة التي تدفعها للبيوت الأجنبية مقابل استيراد خامات بأسعار باهظة واتاوات عالية .

إن بضعة الملايين القليلة التي تخصصها الدولة لأكاديمية البحث العلمي وفروعها لا تمثل حجم الأموال المرسودة تماما . . . لأننا إذا أضفنا إلى ذلك ما تحصله الدولة نظير استيراد الخبرة الأجنبية لارتفاع الرقم إلى حجم لا بأس به .

ولكن ...

هل يصبر أحد أن يسد الطريق أمام الخبرة الأجنبية ذات السمعة العالمية ويستبدلها بالبحوث المحلية ؟ لاعتقد أننا لدينا الشجاعة الكافية لهذا . . . أن للبحوث الأجنبية في الخارج حينها تفكر في مشروع بحث جديد ، تخضع هذا المشروع لدراسات مستفيضة من كافة جوانبه ، وقد تستغرق هذه الدراسات سنوات . . . وهذا يسمى بالدراسة الاقتصادية Feasibility Studies وهناك حقيقة معروفة لدى العاملين في مجالات تقييم المشروعات وتخطيط البحوث يضعونها أمامهم دائما . هذه الحقيقة تقول . . . « من السهل البدء في أي مشروع ، لكن من الصعب — إذا بدأ التنفيذ — إيقاف المشروع » . وهذه الحقيقة تضع قيودا على القائمين بدراسة المشروع بحيث لا يصدر حكمهم إلا بعد تأكد يصل إلى حد اليقين بنجاح المشروع أو البحث في تحقيق أهدافه .

أين نحن الآن من هذا ؟ هل لدينا دراسة وافية أو نصف وافية عن كل مشروع بحث نقدم عليه ؟ وهل هناك أصلا مشروعات بحث . . . ثم مجرد مبادرات فردية لأشخاص متحمسين ؟ وأفكار أولية منفردة تحتاج لامتزاجها بعناصر أخرى حتى تكتمل الصورة ؟

ثم . . . هل لدينا سياسات واضحة لتحديد مجالات صرف الاعتمادات المخصصة للبحوث ؟

ليس تحت أيدينا أي أرقام أو بينات تعكس الأهمية النسبية لكل عنصر في شركتنا الصناعية ، إلا أننا نستطيع — دون جهد — التلليل على مدى ما يعانیه البعث والباحثون في وحدتنا الإنتاجية . . . إن نظرة إلى الإدارات الرئيسية في الشركات وإلى تشكيلات مجالس الإدارات تكشف بصورة لا لبس فيها أن البحث العلمي ليس له مكان في الإدارة العليا في معظم الشركات ، بل ولا يثير اهتمام الكثيرين . . . وقد نظم عددا كبيرا من الشركات إذا طلبناها بإجراء بعض البحوث نظرا لصغر حجمها وعدم قدرتها على الصرف على هذا النشاط الذي تعتبره — في ظل الظروف الاقتصادية والإنتاجية التي يعيش فيها — نوعا من الترف لا تقدر عليه ولا تطيقه .

كان المفروض في هذه الحالة أن تتصدى المؤسسات لمشكلة البحث باعتبارها جهازا مركزيا ومؤسسة قابضة تضم الشركات ، ولا شك أنها قادرة من موقعها الرئاسي على تنظيم البحث وتطوير الأساليب وتحديد الأولويات . . . وقيل كل شيء الصرف بسخاء . . . لكن عددا قليلا من المؤسسات من تتبنى البحث وتحسن له وتخصص له الاعتمادات المطلوبة . وعلى سبيل المثال لا الحصر . . . مؤسسة الأدوية . . . ومؤسسة الغزل والنسيج . . . ومؤسسة البترول .

الخبرة الأجنبية وتأثيرها على البحث :

إن العدو الحقيقي لقيام بحث وطني خلقي . . . والذي عاق ولا يزال يوق نمو البحث العلمي التطبيقي هو ما يسمى بالخبرة الأجنبية . . . إن كثيرا من المؤسسات والشركات بل وأجهزة الدولة الرسمية تلجأ إلى استيراد الخبرة الأجنبية على هيئة مصانع كاملة ، أو طرق إنتاج ، وتدفع فيها الثألي والتفيس أيا ما منها بأن هذا الطريق أسلم من طريق البحث العلمي الوعر . . . ولأنها باختيارها هذا الأسلوب أنها تؤمن نفسها ضد عوامل الفشل أو القصور . . . وهي بهذا غافلة عما تخلق من أبواب ألم عناصرها الفنية لكي تبعد وتجيد ، وعما تضمه من مقبات في سبيل قيام

أم أن هذا التدرج يسير من المال الذي تخصصه للبحث. نلتقي دون تخطيط ودون ربط بين ما يصرّف — على ضلّاته — وبين ما نرجوه من أهداف .. نعم أن ما تخصصه الولايات المتحدة للبحث العلمي يصل إلى ٤٪ من أجمالي الدخل القومي .. وأن ما تصرفه الشركات الأمريكية على بحوث يرتفع في بعض الحالات إلى ٢٠٪ من أجمالي المبيعات ، وأقل من هذا تصرفه بريطانيا واليابان على البحوث سواء على المستوى الحكومي أو الأهلي .

لكن ...

الآن لنلق نظرة على هذه النسب ونخفض انخفاضا هائلا في بلاد كالصين ، إلى درجة لا يتناسب فيها هذا التخليص مع التجزّات الهائلة التي حققتها . ففي الوقت الذي يصل فيه نصيب المواطن الأمريكي إلى ما يقرب من ١٠٠ دولار للبحث والتطوير فإن نصيب المواطن الصيني يكاد يصل إلى دولار واحد ، أي ضعيف ما يصيب المواطن المصري أو الفلبيني مثلا .. ومع ذلك فإن عقد مقارنة بين أنجزات الأبحاث في كل من أمريكا والصين من ناحية ، والصين ومصر أو غانا من ناحية أخرى تؤكد أنه لا علاقة بين الإنجاز والتكلفة .. أي أن المال وهو عنصر ضروري وأساس في عملية البحوث يمكن استخدامه بكثير من صورة وتوجيه الوجهة التي تحقق أعظم النتائج .. حقا .. المشكلة ليست في المال .. لكن في طريقة استخدامه .

أن البحث يحتاج لمال .. لكن وجود المال وحده لا يخلق بحثا .. أن بعض الدول العربية الآن لديها أموال ضخمة وتعالى من غلّش سيولة متدفقة ومتزايدة .. ومع ذلك فلا أحد يجرؤ أن يقول أن استخدام هذه الأموال كلها أو بعضها في إجراء بحوث في دولة كالبحرين — مثلا — يمكن أن يحقق نتائج متساوية إذا استخدمت نفس الأموال في بلد كالإبلان أو ألمانيا مثلا .

أن صرف الأموال سواء على المشروعات أو البحوث يعتمد على العديد من العناصر يمكن ضغطها — مع التجاوز — في المراحل التالية :

١ — وضع خطة واضحة المعالم محددة الأهداف للبحث أو المشروع .

٢ — تنظيم الدراسات اللازمة وتجميع البيانات التي تخدم المشروع أو البحث وتكون بمثابة تغذية عكسية له . Feed-back

٣ — استراتيجية فعالة للشركة — أو للدولة — لتطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمليات الانتاجية والتسويق والاتصالات .

ومن الجدير بالذكر أن هذه العناصر يجب أن تتفاعل تفاعلا داخليا بحيث تكون محصلة انتاجية البحث أو المشروع ليست مجرد حاصل مجموع كل المراحل (كل مرحلة على حدة) . لكن المحصلة الحقيقية هي حاصل ضرب الكفاءة في المراحل الثلاث .. أو الأربع .. أو أي عدد من المراحل أو العناصر . أو بمعنى آخر :

الانتاجية = أ × ب × ج × د × هـ ... الخ .

وبالتالي فإن الانتاجية العامة لا يمكن أن تزيد بحال من الأحوال عن الانتاجية الفردية لأي من العناصر المذكورة . لكن القصور في التنفيذ أو التخطيط مثلا سيكون له آثار مباشرة على الانتاجية العامة فعلى سبيل المثال إذا انخفضت كفاءة التخطيط إلى النصف ، فإن الشركة — أو الدولة — لكي تحقق النتائج المستهدفة في الوقت المحدد يجب أن تزيد النفقات إلى الضعف حتى تصبح الانتاجية العامة على الوجه التالي :

الانتاجية = $\frac{1}{2} \times \text{أ} \times \text{ب} \times \text{ج} \times \text{د} \times \text{هـ} \times ١٠٠ \%$
 $= ٢ \times ١٠٠ \%$

بدلا من :

الانتاجية = $\frac{1}{2} \times \text{أ} \times \text{ب} \times \text{ج} \times \text{د} \times \text{هـ} \times ١٠٠ \%$

وقيلسا على هذا فإذا كانت قدرة الشركة — أو للدولة — في عمليات التنفيذ على نفس الدرجة

من القصور فإن الانتاجية العامة تصبح غير مجدية ومنافية للاسس الاقتصادية بغض النظر عن المهارة التي يبديها بعض الباحثين ، لانه في هذه الحالة تصبح المعادلة على الوجه التالي :

$$\frac{1}{x} \times \frac{1}{y} = \frac{1}{x \times y} \quad \text{أو} \quad \frac{1}{x} \times \frac{1}{y} = \frac{1}{x \times y} \quad \text{أو} \quad \frac{1}{x} \times \frac{1}{y} = \frac{1}{x \times y}$$

ويعنى هذا انه لكي نصل الى درجة انتاجية مقبولة أن نصرف — حسبنا — أربعة أضعاف ما هو مخصص للمشروع .

من هنا نخلص الى أن البحوث بوجه عام ، والتطبيق بوجه خاص هو ثمرة جهود تخطيطية وتنفيذية من الشركة — أو الدولة — ككل لبلوغ أهداف محددة ، والنجاح في هذا الصدد ليس وقتا على جهود الباحثين في الشركات أو مراكز البحث في الدولة ، لكنها روح تنشأ في الشركة أو المجتمع وتكن في جهود كافة العاملين ، وفي نفس الوقت تخضع لنظام على جانب كبير من الحساسية والتعقيد . وهذا يعنى أن ادارة وتوجيه البحوث تتطلب التنسيق التام والادارة الحكيمة ، كما أن نجاح البحث التطبيقي في تحقيق الاهداف الصناعية يعتمد بالدرجة الاولى على المهارة الادارية في مزج مختلف عناصر النجاح معا — ومنها المال — في وحدة واحدة تهدف لرفع الطاقة وتحقيق التنمية .

إن ننالق هنا وسائل البحث عن مصادر تمويلية للبحوث لانتنا نؤمن انه يلزم قبل ذلك تحديد دقيق لاروجه الصرف للمبالغ المخصصة للبحوث بل ويسبق هذا وذلك ايمان تام بأثر البحث العلمى وضرورة اتباع الأسلوب العلمى لدى متخذ القرار . وليس بالضرورة أن يتخذ البحث شكل

الاختراع بل هناك من المشكلات ما تتطلب تدخل العلم لحلها .. ان التجديد والتطوير بيدان بالاهتمام بالجودة .. ان محاولة اجراء بحوث تطوير في أى وحدة لا تعنى ولا تسمى بمعنى الجودة محكوم عليها بالفشل الذريع .. ان الاهتمام بالجودة عن طريق تخصيص بعض المبالغ للصرف على ما يسمى بالكلفة المانعة Preventive cost فضلا عن أنها سوف ترفع مستويات الجودة الى درجة كبيرة فانها سوف تحقق عقدا مجزيا عن طريق تقليل تكلفة الضياع Failure cost الذى يمثل نزيفا دائما لعدد كبير من صناعتنا المحلية (١٠) .. ان نظرة واحدة لمختلف المعبد من الشركات نتقنا الاول وهلة اثنا نبحث عن المال وهو تحت أيدينا .. ان جهدا بحثيا يسيرا في هذا المجال كليل بأن يحقق نتائج اقتصادية بعيدة الأثر دون تكلفة كبيرة ، بل وبالتنويل الذاتى للوحدة .

ويعبد

ان الحديث عن تمويل البحث والمطالبة بزيادة الاعتمادات والتكثيف على قصوره بسبب قلة هذه الاعتمادات امر سهل لكن الحديث يجب أن يلغى شكلا آخر .. يجب أن نفكر جيدا في اتخاذ احسن الطرق لاستثمار المال المتاح .. لانه فضلا عن ان الحديث الدائر اصبح كلاسطوانة المشروخة — فإن زيادة الاعتمادات في ظل لا تخطيط ولا تصديق للاوليات ولا تدقيق للمشروعات لن تحقق شيئا مما نسمى اليه بل سيزيد المشكلة اتساعا ، وسيصبح البحث العلمى مصرفا ماليا شحيح العمق .. بل مصرفا بدون قاع ..

جدول رقم (١)
اكتاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا
١ - (التبوان العام)

	١٩٧٣	١٩٧١	١٩٧٠
باب أول أجور	٥٣٩٠٠٠	٤٥٣٤٥٠	٤٦٤٥٩٨
باب ٢ مصروفات جارية			
مستلزمات سلعية	٦٩٦٠٠	٥٩٩٩٥	٦٣٣٥٠
مستلزمات خدمية	٧٩١٠٠	٥٥٥٩١	٥٤١٨٤
مصروفات تحويلية جارية	٣٦٠٠	٣١٠٤	٢٦٥٠
مصروفات تحويلية جارية تخصصية	١٤٠٠٠	١٤٠٠٠	١٤٠٠٠
جملة باب ٢	١٦٦٣٠٠	١٣٢٦٠٩	١٣٤١٨٥
جملة باب أول وثان	٧٠٥٣٠٠	٥٨٦١٤٠	٥٩٨٧٨٣
باب ٣ استخدمات رأسمالية			
استخدمات استثمارية	٣٠٠٠٠٠	١٤٢١٢٠	٤٧٣٥٦
تحويلات رأسمالية باب ٤	١٤٠٠	١٣٩٦	١٣٩٦
جملة باب ثالث ورابع	٣٠١٤٠٠	١٤٣٥١١	٤٨٧٥٢
جملة باب أول وثان وثالث ورابع	١٠٠٦٧٠٠	٧٢٩٦٥٦	٦٤٧٥٣٥

جدول رقم (٢)
اكتاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا
٢ - (المركز القومى للبحوث)

	١٩٧٣	١٩٧١	١٩٧٠
باب أول أجور	١٣٠٠٢٠٠	١٠٣٧٦٠١	٩٨٣٩٠٩
باب ثان مصروفات جارية			
مستلزمات سلعية	٢٢٤٤٩٠	٢١٠٤٦٦	١٣٥٩٩٨
مستلزمات ضريبية	٥١٩٥٠	٤٠٣٩٥	٥٥٧٣٥
مصروفات تحويلية	١٩٦٦٠	١٨٥٦٢	١٦٦١٥
جملة الاستخدمات الجارية	٢٩٦٤٠٠	٢٦٩٤٢٣	٢٠٨٣٤٨
باب ثالث استخدمات رأسمالية			
استخدمات استثمارية	٢٣٠٠٠٠	٣٤٠٤٨٥	٢٢٣٨٠١
جملة الاستخدمات الجارية والرأسمالية	١٨٢٦٦٠٠	١٦٩٧٥٠٩	١٤١٥٩٥٨
من الباب الثانى خدمات أبحاث وتجارب			
	١٢٠٠٠	١٠٦١٣	٤٦٣٦

جدول رقم (٣)
أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا
(معاهد البحوث) — ٣

	١٩٧٣	١٩٧١	١٩٧٠
باب أول أجور	٣٥٨٤٠٠	٥٩٤٧٦٢	٥٦٠٩٣٧
باب ثان مصروفات جارية	٣٩٣٨٤	٧٧٤٦٥	٧٤٧١٠
	٤٠٨٦٧	٦٠٥٢٤	٥٢١٩١٥
	٢٥٦٩	٣٢٨١	٣٣١٣
	٨٢٨٠٠	١٤١٢٧٠	١٣٠٩٣٨
جملة الاستخدامات الجارية أول وثان	٤٤١٢٠٠	٧٣٦٠٣٢	٦٩١٨٧٥
باب ثالث مصروفات رأسمالية	٦٠٠٠٠	١١٤٩٠٣	٩٠٠٨٩
إجمالي باب أول وثان وثالث	٥٠١٢٠٠	٨٥٠٩٣٥	٧٨١٩٦٤

معاهد البحوث هي :

المعهد القومى للقياس والمعايرة — معهد علوم البحار والمصايد وفروعه — معهد الأرصاد — معهد الصحراء — معهد بحوث البناء — معهد البحوث الطبية .

جدول رقم (٤)
قطاع الإسكان والتشييد
معهد بحوث البناء

	عام ١٩٧٣ فقط
باب أول أجور	٩١٠٠٠
باب ثان مصروفات جارية	
مستلزمات سلمية	٩٠٠٠
مستلزمات ضريبية	٣٥٠٠
جملة	١٢٥٠٠
جملة أول وثان	١٠٣٥٠٠
باب ثالث استخدامات رأسمالية	
استخدامات استثمارية	١٠٠٠٠٠
جملة باب أول وثان وثالث	٢٠٣٥٠٠

جدول رقم (٥)
معهد ناصر للبحوث والعلاج

	١٩٧٣	١٩٧١
باب أول أجور	٩٦٦٠٠	١٠٠٠٠٠
باب ثان المصروفات الجارية		
مستلزمات سلعية	١٨١١٠	٢٥٠٥٠
مستلزمات ضريبية	٥٩٥٠	١٤٦٥٠
مصروفات تحويلية جارية	٩٤٠	٣٠٠
جملة باب ثان	٢٥٠٠	٤٠٠٠٠
جملة باب أول وثان	١٢١٦٠٠	١٤٠٠٠٠
باب ثالث استخدمات رأسمالية		
استخدمات استثمارية	٧٠٠٠٠٠	٧٤٥٠٠٠

حول الإدارة في الإسلام

د. محمد عبد المنعم خميس

لعل من أكثر الحقائق التاريخية التي تلح في النفس مزيجاً من الدهشة والمحبة ذلك التقدم البارز في الفكر الإداري وتطبيقاته في صدر الإسلام .. إن هذه الدعوة التي قامت في مجتمع كثر ظلام متخلف قد نجحت في ارساء قواعد دولة نغية صلبة حققت المعجزات.. ولعلنا لهذه الدعوة أن تنتشر شرقاً وغرباً وشمالاً وجنوباً . وإن تصبغ أمة المسلمين هي أكبر الأمم وأعظمها .. كيف كانت تدار مثل هذه الدولة في ظل تخلف شديد في وسائل الاتصال ؟ وإلى أي مدى ... ؟ هناك كثير من الأمثلة .. يجيب عليها هذا المقال الذي يعرره خصيصاً لمجلة الإدارة استخلا مختصاً جمع بين علم الإدارة والتبحر في علوم الدين .

الشخصية للحاكم أو القائد . فكان ينظر إلى الإدارة كفن من الفنون لها مظاهرها التي تدل عليها ، وتوصف عهود الحكام بها . وكانت المقارنة بين عصر وعصر تقوم على مقدار الأثر الذي يخلقه الحاكم في عصره ، حتى أنها كانت توصف بأنها « حرفة منفصلة عن المعرفة والخبرة الفنية » .

ولم تخرج الإدارة في صدر الإسلام عن مفهومها في ذلك الوقت ، فلم يكن لها مبادئ علمية معروفة ، وإنما كانت تعتمد على المهارة البشرية ، وحسن تقدير الأمور ، ومع ذلك فإن الفكر الإداري في الإسلام كان يستند إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة الشريفة . ويقوم على القيم الإنسانية التي ساد تطبيقها في صدر الإسلام . هذه القيم التي يباهي بها الفكر الإداري المعاصر ، كاحصن ما وصلت إليه اتجاهاته ، ولم يصل بعد إلى ما وصل إليه الإسلام في هذا المجال علماً وتطبيقاً .

من الثابت أن الإدارة العلمية لم تعرف إلا منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر عندما بدأ يظهر المجتمع الصناعي الذي نعيش فيه اليوم ، والذي هو بحق من سمات القرن العشرين ، بما يتميز به من تقدم تكنولوجي كبير . وكانت الإدارة قبل ذلك تعتمد على الصفات الذاتية والملكت

د. محمد عبد المنعم خميس

رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة
مساهلاً

سبق أن نشرنا له عدة بحوث كان آخرها « الرحلة الإدارية بمفهومها وأبعادها » نشر في عدد يناير ١٩٧٣ للعدد الثالث / المجلد الخامس .

معرفة للأمر في إيجاد الحلول المناسبة لكل ما يتقيله في عمله من عقبات ومشكلات يحكمه في ذلك القرآن الكريم والسنة الشريفة ، فكان كثيرا ما يصيب ، وتقبلا ما يخطئ .

وان كان من خلاف بين الإدارة في الاسلام والإدارة الحديثة ، فإن هذا الخلاف يكاد يتحصر في أنه لم يكن معروفا في صدر الاسلام الا نوع واحد من الإدارة ، هو الإدارة التي تتصل بنشاط الدولة وبسياساتها العامة في ممارستها سلطاتها المختلفة ، وهو ما يسمى بـ « العصر » الإدارة العامة » ، ويرجع السبب في ذلك الى عوامل مختلفة صاحبت الدعوة الإسلامية منذ نشأتها :

أولاً : كانت الدعوة الإسلامية في بدايتها دعوة دينية تدعو الى التوحيد ، وترك عبادة الأوثان وكان القرآن الكريم والسنة الشريفة المصدرين الأساسيين في التشريع . فالقرآن ينزل على الرسول تباعا بما يحقق تطوير سلوك الناس « ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم » .

وثانياً : كما لم يكن معروفا من الأنشطة الاقتصادية في ذلك الوقت الا النشاط التجاري الضيق ، فقد اقتصرت على المشروعات الفردية وفي قليل من الحالات على ما يشبه شركات المحاصة لاستيراد وتصدير السلع من اليمن والشام واليهما كما في رحلتين اثنتين ورد ذكرهما في القرآن الكريم « لايلاف قريش ايلانهم ، رحلة الشتاء والصيف » .

وثالثاً : ولم يكن معروفا من الصناعات الا الصناعات البوجية كصناعة أدوات الحرب ومعداته ، وبعض الصناعات الحرفية التي تقوم على المواد الأولية التي يتم انتاجها محليا . كما لم يكن يوجد مجتمع صناعي يحتاج الى تنظيم وإدارة وانما كان مجتمعا متواضعا يعتمد على أصحاب الحرف الذين كانوا ينتجون لاستهلاكهم الشخصي وتبادل السلع فيما بينهم في الأسواق المحلية وتقديم الخدمات كل تبع تخصصه .

واذا كان الفكر الإداري يمثل المبادئ والنظريات التي تحكم الإدارة ، سواء كانت هذه الإدارة تكوينا للسلسلة او انجازا لها . وما تشتمل عليه من عناصر ووظائف ، فإن الفكر الإداري الاساسي يمتد بالضرورة الى سائر المجالات الإدارية بمفاهيمها المختلفة ، ويوجه خاص المفهوم الاجتماعي الذي يمثل في العلاقات الانسانية التي تعنى بتأكيد القيم الانسانية في الإدارة ، وهو ما يحاول علماء الإدارة المحدثون ان يأخذوا به كمدخل جديد في الإدارة الحديثة .

واذا كانت الإدارة تعنى تنظيم النشاط البشري الجماعي تنظيميا يعمل على إدارة شؤون الناس وخدمتهم لتحقيق الأهداف ، سواء كانت أهدافا اقتصادية او اجتماعية او سبسية ، فهي تتطلب اعدادا مسبقا للنشاط الذي تمارس فيه وظيفتها ، وهو ما يعبر عنه « بالتخطيط » بما يشتمل عليه من تحديد للأهداف تحديدا واضحا ، وتقدير الاحتياجات وحصر الاحتياجات البشرية والمادية المتاحة والتنسيق بينها ، ثم متابعة التنفيذ ورقابته للمعرف على أوجه الاختلاف والكشف عن الانحرافات واصلاحها ووضع الضوابط التي تمنع تكرار حدوثها مستقبلا . وقد اتخذ هذه الرقابة صورة المراجعة او الاشراف . كما قد تكون مباشرتها داخليا او عن طريق أجهزة خارجية ، وسواء كانت متابعة للأعمال او رقابة على تصرفات الأفراد أثناء قيامهم بالعمل . لذلك فإن وظائف الإدارة تختلف بين التكوين والانتاج ، ويمكن وضعها في اطار ما يسمى بالعملية الإدارية . وهذه الوظائف هي - التخطيط - التنظيم - التوظيف (تكوين وتنمية الأفراد) - التوجيه - الرقابة والمتابعة .

ولم تكن هذه الوظائف بمصيغتها الحديثة معروفة في الاسلام ، الا أنها كانت تستخدم في ممارسة العمل ، فكان للحاكم يستخدم أحدث ما وصلت اليه الإدارة الحديثة من مبادئ علمية ، ولو لم يسبق له دراستها كعلم . ولم يجهد نفسه في استنباط مبادئ يسيّر عليها أو يلزم نفسه أو غيره بها ، بل كان يعتمد على قدرته في تكيف

وهناك الهدف . والإدارة هي مجموع العمليات والإجراءات التي يتم بواسطتها الربط بين الفكرة والهدف بأحسن الطرق في حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة .

والإدارة العملية هي مزيج من القوانين واللوائح والتطبيقات والمعاملات السائدة في الدولة في وقت ما بقصد تحقيق هدف معين . ومن هنا يكون الاختلاف بين الدول في وضع القوانين والقواعد التي تحكم العمل في كل منها ، تنفيذا لما تضعه من سياسات ، إذ ما يصلح لدولة قد لا يصلح لآخرى . كما أن ما يصلح في وقت معين قد لا يصلح لوقت آخر .

فإذا كان الله سبحانه وتعالى هو صانع هذه القوانين ، كأحسن ما يكون التشريع الإداري من تخطيط وتنظيم ورقابة . وإذا كان رسوله الكريم هو الذي يقوم على تطبيق هذه القوانين ، ومن بعده الخلفاء الراشدين في أمانة وصديق وعزيمه وصبر ، فهم القوة الطيبة والأسوة الحسنة .

فليس من شك أن ما ساد تلك العصور من حكم وإدارة جعلها مصورا ذهبية ، فما ضل من حكم بالقرآن ، ولا خاب من استرشد بالسنة .

مصادر الفكر الإداري في الإسلام

القرآن الكريم هو المصدر الرئيسي للفكر الإسلامي عامة . فكان الرسول يطو على الناس ما يتلقاه من ربه ، شارحا لهم معانيه ومقاصده يدعوهم إلى الإيمان ويطلبهم باتباع أحكامه .

وكانت الرسالة في أولها كما ذكرنا دعوة إلى التوحيد ، فآمن بها من آمن ممن شرح الله بالإيمان صدره ، وكثر بها من كفر فدعا من معتقداتهم التي ورثوها عن آباءهم ويأبون التخلي عنها « وإذا قيل لهم اتبعوا ما أنزل الله قالوا بل نتبع ما ألفينا عليه آباءنا أو لو كان آباؤهم لا يعقلون شيئا ولا يهتدون » وكان كتاب الله هو

ورابعا : وحيث توجد المياه كان العرب يباشرون رعي وتربية الأغنام والأبل وغيرها من الأنعام وكلها من الحيوانات التي تتحمل أن تعيش في الصحراء حيث يستخدم بعضها كوسيلة للنقل والانتقال ، كما يستفاد من جلودها ولوبارها في صناعة الملابس وبعض أدوات الحرب . أما لحومها والبانها فتستخدم كطعام لاسي للاهالي . وكانت هذه الأنعام تمثل الثروة الحيوانية للجزيرة العربية في ذلك الوقت .

وخامسا : اقتصر الانتاج الزراعي على الأبلح التي كانت تصنع تمرا وبعض المزروعات التي تناسب طبيعة الأرض والجو .

وإن ذلك استلثرت التجارة باهتمام القرآن والسنة في تنظيم المعاملات ومنع احتكار الأدوات ، ومحاربة الفس في المعاملات ، وتحريم الربا ، وتحديد علاقة الفرد بالناس . وتنظيم البيع والشراء إلى غير ذلك من الأمور مما ستتعرض له تباعا .

ونخلص مما سبق إلى أن إدارة الأعمال بمفهومها الحديث لم تكن معروفة في صدر الإسلام ، ذلك أن إدارة الأعمال كانت وليدة للتقدم الفني ، وكبير حجم المشروعات ، وضرورة الاستفادة من نظام الانتاج الكبير ، وما يتبع ذلك من زيادة حجم الأموال المستثمرة لمواجهة تلك التوسعات . ولما عجزت الموارد الفرعية عن مقابلة احتياجات هذا التوسع ، ظهرت شركات المساهمة ، وبذلك انفصلت الوظيفة الإدارية في هذه الشركات عن أصحاب رؤوس الأموال ، وأصبح المساهمون مجرد مستثمرين ينحصر اهتمامهم في مقدار ما يحصلون عليه من ربح — وبالنظر إلى عدم وجود كل هذه المقومات في صدر الإسلام فقد اقتصرت الإدارة على الإدارة المحلية التي تقوم على تنفيذ السياسة المحلية للدولة .

والإدارة كمفهوم مجرد تسعى دائما إلى تحقيق هدف معين . فمن طريقها ، وبواسطتها تتحقق الإنكار والإمال إلى واقع ملموس . فهناك الفكرة

الحكم بين الناس فيها يخطفون فيه . وما أخطف فيه الا الذين أوتوه من بعد ما جاهدتم البيئتين بغيا بينهم ، فهدى الله الذين آمنوا لما اختلفوا فيه من الحق بإذنه والله يهدى من يشاء الى صراط مستقيم .

ثم كان أن أخذ الاسلام في الانتشار ، فزاد حقد الكفار ، وما أدى الى محاربة الرسول ومن أسلم معه فامر الله رسوله بمحاربة الكفار حتى يكون الدين لله . ومن هنا كانت الإدارة في بداية الدعوة ادارة حروب وضع قواعدها الله سبحانه وتعالى بما كان ينزله على رسوله من آيات في القتال ، وكان الرسول صلوات الله عليه يصعد بما يؤمر به ويلتزم العمل بما نزل عليه . وليس معنى هذا انه لم يكن صلوات الله عليه الا مبلغا من ربه في كل شيء ، فلا يتكلم ولا يفعل الا بما يوحى به اليه . هناك أمور تتصل بالتشريع وسياسة الدولة وبالحكم بين الناس . فهداه كلها مردها الى الله . يلتزم الرسول بنصوصها فيها جاء منها مفصلا ويفسر ما جاء منها مجبلا . لها الأمور التي لا تتصل بها سبق مما يلور في المعاملات في شئون الحياة فالرسول يتقضى فيها بوصفه بشرا يجوز عليه ما يجوز على باقى البشر . وقد أكد القرآن هذا المعنى في أكثر من آية ، من ذلك قوله تعالى « قل سبحان ربي هل كنت الا بشرا رسولا » ويقول « قل انما أنا بشر مثلكم يوحى الى اناس الحكم اله واحد » .

والسنة الشريفة هي المصدر الثانی للفكر الاسلامی وتأتى بعد القرآن مباشرة ، ويمكن تشبيهها مجازا باللائحة التنفيذية أو المذكرة التفسيرية للقرآن الكريم . إذ كان الرسول صلوات الله عليه يحكم بين الناس في ضسوء ما يوحى اليه من وحى ملو وهو القرآن الكريم ووحى غير ملو ، وهو السنة التشريعية وبذلك ينحصر اجتهاده في تطبيق الاحكام التشريعية فيما يعرض له من قضايا او منازعات ، ويشير الى ذلك القرآن الكريم فيقول « انا انزلنا اليك الكتاب بالحق لنحكم بين الناس بما اراك الله » .

أما بعد وفاة الرسول عليه السلام فقد واجه الصحابة من بعده المرحلة الأولى من الاجتهاد ، حيث جتحت أمور في بعضها نصوص وفي غيرها لا توجد نصوص فكان علاجهم لها علاجا سليا حكيما في ضوء أحكام الكتاب والسنة . ومن هنا ظهر المصدر الثالث من مصادر الفكر الاسلامي ، وهو **الاجماع** وهو يعنى اجماع المجتهدين من أئمة المسلمين (من تتوافر فيهم شروط الاجتهاد) على رأى معين في امر من الأمور لم يسبق وقوعه في عهد الرسول بشرط الا يخالف نسا قرآنيًا ولا يتعارض مع سنة تشريعية قولاً أو فعلاً ، فليس من الاجماع اتفاق غير المجتهدين من عامة الناس على حكم شرعى ولا اجماع طائفة من المجتهدين ، وان كثروا على حكم شرعى . كذلك فليس من الاجماع اتفاق العلماء على حكم عقلى (قدم العلم مثلاً — أو ما كان يقال من أن الفرة غير قليلة للانقسام) وليس ضروريا في تحقيق الاجماع اتفاق المجتهدين في كل العصور على حكم شرعى معين ، إذ يكفى اتفاق المجتهدين في عصر من العصور على حكم معين حتى يصبح ملزما لما بعده من العصور . والا اذا أخذنا بهذا الشرط لمسا تحقق الاجماع الى يوم القيامة .

ومن الطبيعي أن الاجماع بهذا المفهوم قد انقضى عهده بانقضاء عهد الصحابة حيث كان عدد المجتهدين من أئمة المسلمين قليلا ، كما كثر اجميعهم معروفين بالاسم ، وكان جميعهم لمراميسورا . أما بعد ذلك فقد أصبح من المتعذر التعرف على المجتهدين المسلمين في البلاد الاسلامية . كما أصبح من المتعذر جمعهم في مكان واحد . وأخيرا فائقه بفرض ايمان معرفتهم وجميعهم فإن اجماعهم على رأى موحد في امر من الأمور أمر يستحيل تحقيقه بعد أن انتشر الاسلام في جميع أنحاء العالم واختلاف نظر الحكم فيه وبالصورة التي هو عليها الآن . ومع ذلك فإن ما صدر من أحكام في ظل الاجماع يظل مصدرا من مصادر الفكر الاسلامي يعمل به ولا يجوز الخروج عليه .

ومع تتابع العصور ، واختلاف الظروف ،

ظهرت مصادر أخرى أهمها القياس والمصلحة والعرف والاستحسان . وكلها مصادر مبنية على الرأي ويجوز الأخذ بها حتى توافر فيها شرط الإسناد إلى القرآن الكريم والسنة الشريفة ، وعدم مخالفتها لأيهما أو تعارضها مع أى منهما . وبذلك يمكن تحديد مصادر الفكر الإسلامى فى ثلاثة مصادر : القرآن - السنة - الرأي .

يقول الله تعالى « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله ، وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم . فإن تنازعتم فى شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا » .

فطاعة الله فى اتباع القرآن ، وطاعة الرسول فى الالتزام بسنته . وطاعة أولى الأمر فى الأخذ بلجاء المجتهدين منهم بعد الرجوع إلى القرآن والسنة لاستنباط حكم السببية . وهذا ما عولت عليه فى هذا البحث .

التخطيط فى الإسلام

يعتبر التخطيط أهم وظائف الإدارة لما يشتمل عليه من تحديد للهدف الذى يمثل الجانب الفكرى للعمل السابق على انجازه . ووظيفة التخطيط هى وضع حلول لما قد ينشأ من مشكلات . والهدف من التخطيط هو إيجاد أسس للعمل للمصالح لاتجاز بعض الأغراض .

والتخطيط هو أولى المراحل الإدارية . وهو الذى على منيه ووفقا لإبعاده يتم تنفيذ كل وظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة ، ذلك أن التخطيط يعتمد أساسا على جمع الحقائق والمعلومات والإحصاءات والبيانات وتحليلها ثم ترتيب خطوات السير فى المستقبل على هدى من الدراسة والتحليل .

ويرتبط التخطيط فى الإدارة العامة بالفلسفة التى يؤمن بها المجتمع . فهى التى تحدد نطاق الإدارة الحكومية والمجالات التى تنشط فيها الإدارة

الحكومية والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها . ويكون التخطيط فى حدود هذا النطاق وتحقيق هذه الأهداف .

ولقد كان المجتمع الإسلامى فى بداية نشأته مجتمعا صغيرا فلسفته الدعوة إلى عبادة الله الواحد الأحد ، وترك عبادة الأوثان . وفلسفته الاجتماعية التوحيد والقضاء على العادات الجاهلية . وإدارة هذا المجتمع وتيادته موكول بها إلى الرسول الكريم صلوات الله عليه بتكليف من الله سبحانه وتعالى .

والخطوة هى برنامج عمل زمنى تترجم فيه السياسات العامة إلى مجموعة من الأهداف . فالسياسة تحدد الاتجاه الرئيسى للمستقبل ، ثم تتحول هذه السياسات إلى أهداف فرعية فى صورة برامج عمل زمنية . لذلك فإن استقرار السياسة يؤثر بالضرورة على مدى استقرار الخطوة .

والتاريخ الإسلامى يشتمل على العديد من صور التخطيط فى مختلف عصوره ويخصل فى مختلف أنشطة الدولة . فإله سبحانه وتعالى هو الذى يضع السياسة العامة ، والرسول الكريم هو الذى يقوم بالتنفيذ فيضع البرامج ويستشير أصحابه فيها ، ويستعمل إلى ملاحظاتهم ، سواء عند وضع البرامج أو فى أثناء التنفيذ .

والإسلام يرى فى وحدة الهدف أساس تماسك الجماعة وترباطها ، فإله تعالى يقول « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا » كما يطلب الإسلام بالحيطة لشتى الظروف والملازمات . فإله تعالى يقول « وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل » ويستناول فيها إلى بعض أنواع التخطيط الذى كان معمولا به فى الإسلام .

١ - التخطيط للحروب :

كان التخطيط للحروب فى صدر الإسلام تخطيطا علميا ، يستند على المبادئ العلمية كاحسن ما يكون التخطيط .

ووضع من السياسات والبرامج الزمنية ما يضمن تحقيق أهدافها وانتظر حتى يأذن الله له بها . وهذا معنى صدور القرار السياسى بالتنفيذ من يملك حق إصداره ، وهو الله سبحانه وتعالى ، ومن أحسن من الله صنعا .

بدأ الرسول صلى الله عليه وسلم بالاتصال بأهل المدينة والالتقاء بهم في موسم الحج وعرش عليهم الاسلام ، ثبايعه منهم من أسلم من أهل المدينة في بيعته العقبة الأولى والثانية على أن ينصروه وأن يدافعوا عنه وما كاد ينتهى موسم الحج حتى بعث اليهم من يعلمهم القرآن ، ويفقههم في الدين فعقوبت بذلك الروابط بين أهل مكة وأهل المدينة .

فلما أذن الله له بالهجرة بدأ الرسول صلوات الله عليه ، فخص في الهجرة لأصحابه ، ولم يستبق منهم الا أبابكر وعلى بن أبى طالب رضى الله عنهما — الأول لمصاحبه في مسيرته ، والثانى لينام في غارائه بعد أن يغادر الرسول بيته تفضيلا للكفار — وليرد ما كان لدى الرسول من أملاك الى أصحابه . ولما حدد الرسول صلوات الله عليه موعد الهجرة كتم أمره عن النفس ، حتى لا يتسرب النبا الى الأعداء فيترصبون به وبصحابيه . ثم وضع برنامجا دقيقا ومتكاملا ، فلم يترك أى احتمال الا حسب له كل حساب ، فاستبقى عليا في غارائه كما فكرنا حتى اذا ما طمن الكفار الى هجرته وفكروا في اقتحام البيت لمنعه من الهجرة . وقد صدق تنبؤ الرسول اذ ما كاد الكفار يصلون الى بيته بعد ما علموا بالهجرة حتى اقتحم أحدهم البيت فلم يجد الرسول ووجد عليا ينام في غارائه .

كما اختار الرسول صلوات الله عليه أبابكر رضى الله عنه ليرافقه في السفر حتى يتصلوا في التغلب على مضايقت الطريق . كما اختار عبد الله بن ربيعة ليايتها بالرؤاح عند الغار ، وليليلها على الطريق لما له من خبرة به . وكان عبد الله ممن تتوافر فيهم الامانة المطلقة وكتمان السر . واختار صلوات الله عليه أسماء بنت

عمن حيث تحديد الأهداف فلله تعالى يقول : « وتقاتلوا في سبيل الله الذين يقاتلونكم ولا تعتدوا » ان الله لا يحب المعتدين » ويقول « وتقاتلوه حتى لا تكون فتنة ويكون الدين كله لله » وواضح بما لا يدعوى مجالا للشك أن الهدف الرئيسى من الحروب في الاسلام « القتال في سبيل الله » وما يترتب على ذلك من أهداف أخرى « منح الفتنة — وأن يكون الدين كله لله » .

ثم بين سبحانه طريق الاستعداد للحرب في قوله تعالى « وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل » ثم ترك لرسوله الكريم صلوات الله عليه حرية الإعداد حتى يتصرف في مرونة تبعاً للملايسات والظروف التى تصاحب كل حرب وكل موقعة . وهذا الاستعداد يقتضى بالضرورة حصر الامكانيات وتقدير الاحتياجات المادية والبشرية ، والتنسيق بينها حتى تكون الغلبة للمسلمين . أما نوع الاستعداد وحجم القوة والعتاد وشكلها ، وتحديد موعد البدء بالحرب ، الى غير ذلك من الأمور التى تستدعيها الحروب ، فاعتبرها كلها للرسول الكريم . والرسول لا ينفرد بأخذ القرار ، وإنما يرجع لأصحابه فيشاروهم فى الامر ، ويأخذ برأيهم .

ومرة أخرى نرى القرآن الكريم يضع الاحتمالات والخطوط الخلفية . فمحصن المسلمين من مكر وخداع المشركين والكفار ، فحرب لهم مثلا ، ووضع له الحل المناسب حتى يحتاطوا لكل امر يتوقعونه ، ويضع ذلك في قوله تعالى موجها الحديث الى الرسول صلوات الله عليه « وإذا كنت منهم فاتمت الصلاة فلتنم طائفة منهم معك ، وليأخذوا أسلحتهم ، فإذا سجدوا فليكونوا من وراءكم ، ولتأت طائفة أخرى لم يصلوا فليصلوا معك وليأخذوا حذرهم وأسلحتهم » .

٢ — التخطيط للهجرة :

تعتبر هجرة الرسول صلوات الله عليه من مكة الى المدينة تخطيطا على أعلى مستوى . بما كاد الرسول يفكر في الهجرة حتى خطط لها ،

ابى بكر لتحمل اليهما الطعام ولقضاء حاجتهما مدة اقامتهما بالفار . كما اختار اخاها عبد الله ابن ابي بكر لينقل اليهما اخبار قريش اولا باول .

ولم يفته صلوات الله عليه احتمال متابعة الكفار لاسماء او لعبد الله — كما لم يفته احتمال اقتفاء الكفار آثار اقدام الرسول وابى بكر ، فاختار ابن قهره راعى غم ابي بكر وممن يوثق بهم ويعتمد عليهم ليسر خلف الرسول وابى بكر في الطريق الذى يسلكانه فيزيل آثار اقدامهما — كذلك ليزيل آثار اقدام اسماء وعبد الله في كل مرة يذهب احدهما الى الفار او يعود منه لكثرة تردها عليه . وبذلك نجحت الخطة وحقت اهدافها بالكامل ، ووصل الرسول وصاحبه الى المدينة .

٣ — التخطيط الاقتصادى :

حقيقة لم يكن هناك تخطيط اقتصادى في صدر الاسلام للاسباب التى سبق ذكرها ، ولكن الله سبحانه وتعالى ضرب مثلا في قصة يوسف عليه السلام للتخطيط الاقتصادى طويل الامد فيها رواه القرآن من تاويله رؤيا فرعون مصر . فقد رأى فرعون مصر مناما اوله له يوسف عليه السلام بما ملحه من تاويل الاحاديث « رب قد آتيتنى من الملك وعلمتني من تاويل الاحاديث ، فاطر السموات والارض ، انت ولي في الدنيا والاخرة ، توفنى مسلما والحقنى بالصالحين » .

ومضمون هذه الرؤيا أن البلاد يمر عليها سبع سنين يزيد فيها الانتاج الزراعى بما يفىض على حاجتها ، ثم يعقبها سبع عجاف يقل فيها الزرع ، وينذر الحب ثم يأتى بعد ذلك عام يكثر فيه المطر ، وينبت الزرع ويزيد المحصول . « وقال الملك انى ارى سبع بقرات سمن يأكلن سبع عجاف . وسبع سنبلات خضر واخر يابس . يا ايها الملك افنتونى في رؤياى ان كتبت للرؤيا تعبرون » .

ويضع يوسف عليه السلام الخطة السليمة لتجنب البلاد خطر القحط . ويصور الله سبحانه وتعالى ذلك في قوله « قال ترعون سبع سنين دأبا فمسا حصمتم فغروه في سنبله الا قليلا مما تأكلون . ثم يأتى من بعد ذلك سبع شداد ياكلن ما قدتمن لهن الا قليلا مما تحصنون ، ثم يأتى من بعد ذلك عام فيه يفاش الناس وفيه يعصرون » .

فلما علم الملك بأمر يوسف قربه منه « فلما كلمه قال انك اليوم مكين بيمينى » فقال « اجعلنى على خزائن الارض ، انى احفظ عليم » .

وهكذا علم يوسف ما سيكون من أمر السنوات العجاف ، فأمر أن يستقر الناس في الزراعة في دأب ، وأن يتركوا الحصاد في سنبله حتى لا يفسد فلا يأخذوا منه الا بما يكفى حاجاتهم سنة بعد سنة ثم يخشوا ما يتبقى حتى مرت السنوات العجاف ويذا الفيت (المطر) في الهطول ، فآخذ الناس يزرعون ويحصدون ويعصرون الحب .

وبذلك تمكن يوسف بفطرته من وضع خطة لمدة سبع سنوات علمت بمسدها الأمور الى مجراها الطبيعى . وكان في وجوده على خزائن الارض ما مكته من متابعة تنفيذ الخطة ورعايتها .

٤ — تخطيط الحياة في المدينة :

ما كاد الرسول صلوات الله عليه يستقر في المدينة حتى أخذ يفكر في هذا المجتمع الجديد الذى يجمع بين المهاجرين والانصار من جهة وبين المسلمين وغير المسلمين من جهة أخرى — وبناء الانسان الجديد بما يحفظ على الجميع قيمهم الدينية والخلقية والوطنية والقومية . فخطط بحكمته هذا المجتمع ووضع الاسس التى يقوم عليها بنائه ، ووصل ببصيرته النفاذة الى ان تأسس الادارة الرشيدة تتوقف على مدى ما للعلاقات العامة من تأثير في افراد أى مجتمع

فإنهم أول مجتمع إسلامي على أسس ثلاثة من العلاقات .

التنظيم

يوصف التنظيم بأنه الاداة التي بها تستطيع الإدارة أن تنفذ سياستها ، فهو الهيكل العام الذي تعمل في دائرته اية مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين — فالتنظيم بهذا الوصف يعبر عن الاختصاصات والوظائف المختلفة ، كما تظهر في خرائط وأدلة التنظيم الإداري مع عدم اغفال الدور الذي يلعبه القائد المنظم .

وهذه المبادئ كان معمولاً بها على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده في بساطة ويسر ودون تقيد بمسميات نظمية استحدثتها الإدارة العلمية الحديثة والتي لا تخرج في جملتها ، عما كان متبعاً في الإسلام ، بل لعل الإسلام كان قد سبقها في هذا المضمار وعنه أخذت الكثير من الأنظمة مع تغيير في مسمياتها .

والتنظيم يشتمل في جانبه الرسمي على السلطات المختلفة ، وفي جانبه غير الرسمي على ما يكون بين الأفراد في التنظيم الواحد من علاقات اجتماعية تحكمها تعاليم الدين الحنيف وسماعته ، لا غرق في ذلك بين العلاقات الإيجابية التي يكون منشأها الصداقة أو صلة القرابة أو النسب . والعلاقات السلبية التي يكون منشأها الحقد والحسد والكراهية .

وستنقل في أيجاز بعض مبادئ التنظيم وأسسها .

أولاً — الهيكل التنظيمي :

أخذ الإسلام منذ بدايته مبادئ التدرج الرئاسي ، فكان الرسول على رأس الدولة يعملونه من كان يختارهم من الأولين من المسلمين يشاورهم في الأمر ، ويعهد إلى كل بأعمال قد تكون مؤقتة ، وقد تستمر لبعض الوقت ولكنها لم يكن لها صفة الدوام ، إذ كانت تتغير بتغير الظروف . (إعادة التنظيم) .

علاقة الناس بالله : وأساسها كتاب الله وسنة رسوله بما يشتمل عليه من قيم روحية يجتمع الناس من حولها ويتصرفون في حدودها ، ويلتزمون في معاملاتهم بتماليلها . فبدأ صلوات الله عليه ببناء المسجد النبوي ليكون ملتقى المسلمين يقيمون فيه شعائرهم ويتعلمون فيه القرآن . وبذلك أصبح مقراً للحكم وداراً للشورى ومدرسة للعلم ومركزاً للقضاء .

علاقة المسلمين بعضهم ببعض : ولول ما قام به الرسول صلوات الله عليه أن آخى بين المهاجرين من مكة والأنصار أهل المدينة « فالتاس سواسية كأسنان المشط ، لا فضل لأحد على أبيس ولا لعربى على عجمي » وقد تمكن الرسول بذلك من خلق روح التعاون بين الناس وسادت الطمأنينة — وقضى رسول الله بذلك أيضاً على الأنانية وحب الذات ، كما قضى على الكثير من عادات الجاهلية القبيحة والتقاليد المبرجة البالية وعلمت الصلحة العامة على أي اعتبار . ولقد وصف الله سبحانه وتعالى الأنصار الذين اندمجوا في المهاجرين فأحسنوا وملتتهم وتعاونوا معهم إخواناً لهم في الدين فقال « والذين تبوأوا الدار والأهل من قبلهم يحبون من هاجر إليهم ولا يجدون في صدورهم حاجة مما أوتوا ، ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة » .

علاقة المسلمين بغير المسلمين : واستكبالا الوحدة السياسية وضع صلوات الله عليه تخطيطاً سياسياً هدفه ادخال الطمأنينة في نفوس غير المسلمين من أهل المدينة ، فعقد معهم المعاهدات التي تضمن لهم حرية العقيدة ، ونصرة المظلوم ، وحماية الجار ، ورعاية الحقوق الخاصة والعامة ، وحرية الرأي ، وحرمة الحياة والمال ، وتحريم الجريمة ، فكانت بحق فتحاً جديداً في الحياة السياسية والمدنية في العالم وقتذاك .

ويستند هذا التدرج الى تدرج الأعمال وتفاوتها ، وفي ذلك يقول الله تعالى « ورغبنا بعضكم فوق بعض درجات » ويقول « ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون » ويقول « وترفع درجات من نشاء وغرق كل ذى علم عظيم » ويقول عز من قائل « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير » .

القيادة : والاسلام يأخذ ببدا القيادة ، ويحث اتباعه ، بل لعله اول من عين الحد الأدنى الذى تستوجب القيادة حتى لا يستبد كل فرد برأيه أو يتصرف تبعاً لهواه . يقول الرسول صلى الله عليه وسلم « لا يحل لثلاثة يكونون بغلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم » ويقول « إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم » كما أوجب الإمامية في الصلاة وتنصيب الولاة والحكام . والقيادة في الاسلام ليست قيادة تسلطية ولا هى قيادة متراخية بل قيادة وسط فلا تنفرد باتخاذ القرارات ولا تتركها للحكم دون مشاورة . فالشورى الزامية في الاسلام من حيث البدأ وفي التطبيق ، فالزم الاسلام ان يصدر القرار وفقاً لما ينتهى اليه رأى الجماعة . يقول الله تعالى « فيما رحمة من الله لنت لهم . ولو كنتم غفلاً غليظ الغتاب لاتنقضوا من حولك ، فاعف عنهم ، واستغفر لهم ، وشاورهم في الأمر ، فإذا عزمتم فتوكل على الله ، ان الله يحب المتوكلين » .

مقومات القيادة وواجباتها :

بجانب المشاورة التى أوجبها الاسلام ، والزم العمل بما تنتهى اليه من رأى ، اهتم الاسلام بتفضيل مقومات القيادة وواجباتها وأهمها :

(١) القوة الحسنة : فمن واجب القائد أن يكون قدوة حسنة لشعبه ممن يعملون معه ، سواء في قوله أو عمله أو سلوكه . يقول الله تعالى « لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وفكر الله كثيراً » .

(ب) العدالة : وهذه شرط أساسى في القيادة . عدالة في المعاملة ، وعدالة في توزيع العمل ، وعدالة في الجزاء . يقول الله تعالى « ان الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات الى أهلها ، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل » ويقول « فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا » ويقول « ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى » .

(ج) الحرص على مصالح المسلمين : وهذا يعنى أن يفضل المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ، فلا يأتى أمراً فيه اضرار بالمسلمين ، بل يحرص كل الحرص على ما فيه مصلحتهم . يقول الله تعالى « لقد جاءكم رسول من أنفسكم ، عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم » ويقول صلى الله عليه وسلم « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته » .

(د) الخلق الحسن : ويشمل اسداء النصيحة والرحمة والرفقة ، والمجادلة بالحسنى ، وعدم الاستبداد بالرأى . يقول الله تعالى « وأنتك على خلق عظيم » ويقول « واخفض جناحك لمن تبعك من المؤمنين » ويقول « ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ، وجادلهم بالتي هى احسن » .

وهذه المقومات والواجبات التى يستلزمها الاسلام في القيادة يقابلها حق الطاعة يلتزم بها الناس ، فمن لزم الطاعة وجبت رعايته — يقول صلى الله عليه وسلم « اسمعوا وأطيعوا وان استعمل عبد حبشي رأسه زيبية » ويقول « كانت بنو اسرائيل تضوسهم الأنبياء كلما هلك نبي خلفه نبي ، وأنه لا نبي بعدى ، وسيكون خلفاء يكترون — قالوا فما تأمرنا — قال — بيعتكم الأول فالأول ثم أعطوهم حقهم فان الله سألهم عما استرعاهم » .

ولقد حظيت القيادة الادارية باهتمام كبير منذ بداية الاسلام ، وعلى مدى عصوره المختلفة ، من ذلك ما كتبه الإمام علي رضى الله عنه الى

وكتالية في بث دعوة الاسلام . وكان هذا المجلس يشمل جميع التخصصات مما يقول الله سبحانه وتعالى « فاسألوا أهل الذكر ان كنتم لا تعلمون » . وكان اختيارهم مناصفة بين الأنصار والمهاجرين حتى يكون الرأي علما يقبله الأنصار والمهاجرون ، وترجع تسميتهم بالنتقاء لأنهم ضموا للرسول اسلام قومهم . وكان لكل نقيب عرفاء يساعدونه . كما كان بجانب ذلك موظفان أحدهما صاحب السر . وهو ما يقابل السكرتير الخاص في الوقت الحالي — والثاني الأمين على ختم الرسول . وهما ما يقابل حامل الاختام .

الادارة الوسطى :

وتسمى الوظائف الاشراعية التي تتلقى الأوامر من القيادة ثم تشرف على تنفيذها . وكان الرسول صلى الله عليه وسلم سيقا في هذا المجال ، فقد دعا الى ضرورة قيام قيادة في كل مجموعة يزيد عددها على اثنين ، مهما يكن عملها فقسم العمل الى ما نسميه بالمفهوم الحديث بالإدارات . كما كان يرسل الجيش وعلى رأسه أمير وخليفة للأمير وخليفة للخليفة ، حتى اذا أصيب الأول بما يقمده عن مباشرة مهام القيادة تقدم خليفته حتى لا ترتبك الأعمال ويتنازع الأفراد أمورهم غيبا بينهم .

الوظائف التنفيذية : وتتكون من الموظفين الذين يقومون بجميع الأعمال التنفيذية والكتابية ، وهى لدى الوظائف في التدرج . وكان اختيارهم تبعا لما يجيده كل منهم فكان هناك كعبة المداينات وكتابة أموال الصدقات وآخرون للمخاتم وكتابة المصاحف .

، وفيما يلى الخريطة التنظيمية على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم .

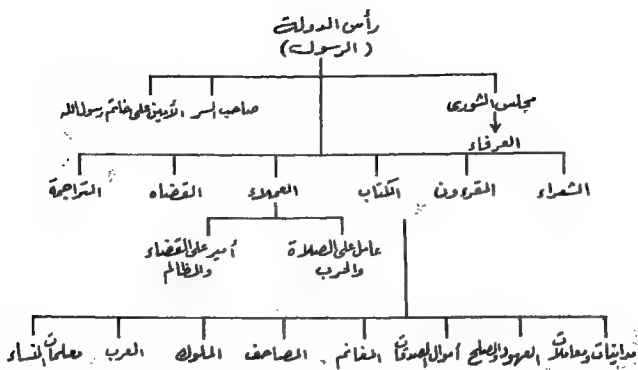
الاستشارة
« اتصفت الناس من نفسك ، ومن خاصة أهلك ، ومن لك فيه هوى من رعبك ، فانك لا تفعل نظلم ، ومن ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده ، ومن خصمه الله أخفض حجه ، وكان لله حريا حتى ينزع أو يتوب . وليكن أحب الأمور اليك أوسطها في الحق ، وأعمها في العدل ، واجمعها لرضا الرعية . ولا يكون المحسن والمسيء عنك بمنزلة سواء ، فان في ذلك تزهيدا لأهل الاحسان في الاحسان ، وتذريعا لأهل الاساءة على الاساءة . ولزم كلا منهم ما لزم نفسه » .

الوظائف الاستشرية :

وتختص بتقديم النصائح والتوصيات والمقترحات . واذا كانت الإدارة الحديثة قد أبرزت أهمية هذه الوظائف ، فان القرآن الكريم قد لزم المسلمين بها فأمر رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم ان يستشير في كل امر قبل البت فيه . فبدأ الشورى في الاسلام مبدأ للزامى وإيجابى . يقول الله تعالى « وشاورهم في الأمر » ويقول « وأمرهم شورى بينهم » .

وكان الرسول يلتزم بالشورى في ادارته لشئون الدولة ، فيستشير أولى الراى والخبرة من أصحابه في كل أمر من أمور الدولة سياسية أو اقتصادية أو حرية أو ادارية ، وكثيرا ما كان ينزل على راي من يستشيرهم ، ولو خالفوا رايه ، ما لم ينزل عليه الوحي بغير ذلك .

ولقد أنشأ الرسول صلوات الله عليه مجلسا للشورى يتكون من أربعة عشر نقيبا (ضمينا) يختارهم من بين أهل الراى والبصيرة ، ومن يشهد لهم بالعقل والفضل ، وأباتوا قوة إيمان



وكان ينظر إلى الوظيفة عموماً نظرة إسلامية تستمد بقوميتها من القرآن الكريم والسنة الشريفة تمجيداً للعمل وليس لأي معيار آخر . فالعمل شرف « ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً » والعمل نعمة « ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم أفلا يشكرون » والعمل مسئولية « ولتسالن عما كنتم تعملون » والعمل حق لا مئة « إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجرهم غير ممنون » والعمل على قدر الطاقة « لا يكلف الله نفساً إلا وسعها » ولا عمل بلا أجر « من كان يريد الحياة الدنيا وزينتها نوف اليهم أعمالهم فيها وهم فيها لا يبخسون » والأجر على قدر العمل « ولكل درجات ما عملوا وليوفهم أعمالهم وهم لا يظلمون » وللعامل الحق في الراحة « ان لنفسك عليك حق وان لجسدتك عليك حق » (حديث) وعلى المجتمع حق رعاية العامل وحمايته . « من ترك ما لظورته . ومن ترك ضياعاً (أى ورثة) أو « كلا » (أى ذرية ضعفاً) فليأني غنا مولا » (حديث)

والثابت أن الوظائف جميعها لم تكن لها صفة الدوام ، بل كانت متلازمة باستقرار صلاحية

وهذا التنظيم تثير بالضرورة بعد عهد رسول الله بحيث يتناسب واتساع الدولة وزيادة وظائفها حتى أصبح فيما بعد يتكون من وزراء ولراء وعمال .. كل منهم يشرف على وحدات ادارية في تدرج هرمي كحدث ما تكون عليه الادارة في العصر الحالي .

ثانياً — ضوابط تنظيم العمل

لقد عنى الاسلام بتنظيم العمل ومن له من الضوابط ما يكفل حسن أدائه — فالمعمل في الاسلام فرض على كل قادر عليه ولم يعد سخرة موقوفاً على الرقيق والعبيد وحدهم . يقول الله تعالى « وقل اعملوا فمسيرى الله مملكم ورسوله والمؤمنون » ويخاطب الله رسوله فيقول « فاذا فرشت فأتصب » وفي الحديث الشريف « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مقفورا له » .

والاسلام يقدر العمل بوصفه مصدر القيمة الإنسانية . فقيمة الانسان بعمله . فهو معيار التقويم وبذلك يتفنى الاسلام على المحبة الشخصية لقراءة أو نسب .

ما اكتسبت .. الى ان قال .. ربنا لا تحملنا ما لا طاقة لنا به ، واعف عنا ، واغفر لنا ، وارحمنا ... »

ولقد اتبع الرسول صلى الله عليه وسلم هذه المبادئ عندما أراد اعادة تنظيم الدولة بعد ان استقرت الأوضاع ، فعين الوظائف ، وحدد واجبات كل منها ، وحقوق ومسؤوليات من يشغلونها ، ثم اختار لكل وظيفة من هو اهل لها ، من ذلك انه عليه الصلاة والسلام عين ابن عمر رضى الله عنه وعهد اليه بتنفيذ امر الله في تحريم الخمر لما كان يعهده فيه من شدة في الدين ، فأمره ان يأتى الاسواق ويشق كل رق خمر يجده فيها ، وذهب معه لأول مرة ، واخذ منه المدية وشق ما كان من تلك الزقاق بحضرته ثم امطأها له ، وأمر من كانوا معه ان يمضوا مع ابن عمر ويماونوه .

وما فعله الرسول مع ابن عمر انما كان لخشيته ان يتعنت فيها لا يجب فيه التعنت ، او يتساهل فيها يستحق الشدة محددا له سلطته ومسؤوليته تولا وعيلا . فالسلطة انما تتمثل في شق الزقاق في اسواق المدينة تسانده في ذلك السلطة العليا . اما مسؤوليته فهي الا يترك زقا واحدا مهما يكن صاحبه الا وشقه مهما يكن صاحبه عظيما او حقيرا .

٢ - التوظيف :

كان للرسول الكريم صلوات الله عليه فلسفته الخاصة في اختبار العاملين ، فكان ينتقى من بين الناس ، كل الناس ، من تتوافر فيهم الشروط التى تركبهم لشغل الوظائف ، ولذلك كان لا يتولى الوظيفة العامة الا لجدر الناس بها . ومن بين الشروط العامة وعلى رأسها صفتان ضروريتان لاي عمل هما القوة والامانة مما يقوله تعالى «ان خير من امضاجرت القوى الامين » وبجانب هاتين الصفتين كانت هناك شروط خاصة اهمها الكفاءة والحب . وهذه الصفات الأربع هي جماع الشروط في كل الوظائف قيادية كانت او اشرافية او تنفيذية ، مع تفاوت في اهمية بعضها بالنسبة للبعض الآخر تبعا لنوع الوظيفة وطبيعتها .

اصحابها ، فمن يثبت عدم كفايته يفصل لفوره من ذلك ان عمر رضى الله عنه عزل ابن ياسر بالرغم من تاريخ جهاده في الدولة الاسلامية ، وذلك عندما ثبت عدم كفايته لما سألته عمر عن بعض شئون ولايته . كما كان يعزل العامل كلما وجد من هو اكثا منه في عمله . وهذا هو مبدأ « وضع الرجل المناسب في المكان المناسب » . هذا المبدأ الذى تحاول الدول تطبيقه في العصر الحالى وتتف عاجزة امامه .

وستتناول بعض ضوابط تنظيم العمل كما كان ينظر اليها في الاسلام وذلك كما يلى :

١ - السلطة والمسئولية :

يعتبر تحديد السلطة والمسئولية او الحقوق والواجبات من أهم مبادئ التنظيم ، حتى يعرف كل واجباته فيؤديه وحقوقه فيلتزم حدودها ، وبذلك تسهل المساطة من الاخطاء والجزاء عن الاحسان .

واصحاب السلطة في الاسلام هم اولو الامر الذين اوجب الله على المسلمين طاعتهم كما بينا في النصوص السابقة . ولم يستخدم الاسلام لفظ « السلطة » حتى لا ينصرف المعنى الى « التسلط » او « التحكم » وهو ما يرفضه الاسلام فقال « اولى الامر » ولم يقل « اصحاب السلطة » حيث ينظر الى الوظيفة كخدمة ليس فيها تسلط او تحكم . وانما اداء بمعروف . وخصة بالصلح . كما ان الاسلام يأخذ بالمسئولية الشخصية مما يقول الله تعالى « كل امرئ بما كسب رهين » ويقول « ولا تكسب كل نفس الا عليها ولا تزر وازرة وزر اخرى » وبذلك يربط الاسلام دائما بين السلطة والمسئولية .

ويرتبط بتحديد السلطة والمسئولية الاهتمام بمن يشغلون الوظائف العامة ، تبعا لنوع كل وظيفة وطبيعتها ، فليس يجدى تحديد الوظائف ثم شغلها بغير الكفاء او تكليفهم باعمال ليسوا اهلا لها . او يكون عبؤها ثقل من ان يتحملوه « لا يكلف الله نفسا الا وسعها لها ما كسبت وعليها

منهم ما أعطوك من عفوه ، ونفذه في قوام أمرهم وصلاحيهم وتقويم أودهم . واستعمل عليهم أولى الرأي والتدبير والتجربة والخبرة بالعلم والعدل بالسليسة والعنف » .

ولقد عرفت الوظيفة في الاسلام بأنها خدمة عامة ، تستهدف اشباع حاجات المواطنين ، وليست مقفيا يحظى بها من يتقرب من الحكم لو يتودد اليه . . يقول صلى الله عليه وسلم « من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم ، احتجب الله عن حاجته يوم القيامة » .

وكان الاختيار أساسيا قبل الاختيار ، فلا يشغل شخص وظيفة قبل أن يختبر وتثبت صلاحيته لها . . روى أنه عندما أسند الرسول صلى الله عليه وسلم منصب القضاء إلى معاذ بن جبل . . فسأله : بم تقضي ؟ فاجاب — بكتاب الله . . فسأله : فان لم تجد ؟ . . اجاب : بسنة رسول الله . . فسأله : فان لم تجد ؟ . . اجاب : لجهنم رأيي ولا الو . . فقال الرسول : « الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضى الله ورسوله » .

وكان عمر لا يبعث إلى الامصار أحدا الا اذا اختبره بالملاحظة والمنقشة ، حتى انه كان قلما يخطيء في اختيار عماله كل في المكان الذي يصلح له . من ذلك ما روى من أن كعب بن سور كان جالسا عند عمر عندما جاءته امرأة تشكو زوجها فقال لكعب « أقض بينهما » فلما قضى بها يعتقد الصواب ، وأعجب عمر بما قضى به قال له « اذهب قلضيا إلى البصرة » ولم يكن كعب يعلم ولا يخطر بباله أنه سيعين فيها عين له .

وكتب على رضى الله عنه للأشتر الثقفي عندما ولاه مصر يقول « . . . ثم انتظر في أمور عمالك فاستعملهم اختيارا ولا تولهم محابة واثرة فانهم جماع من شعب الجور والخيانة . وتوخ منهم أهل التجربة والحيلة من أهل البيوتات الصالحة والقدم في الاسلام المتقدمة ، فانهم أكرم أخلاقا ، وأصح أعرافا ، وأقل في المطامع اشرافا ، وأبلغ في عواقب الأمور نظرا .

ان ولاية الوظائف العامة على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم كانت للأصلح والأفضل قوة وأمانة ، جبا وكفاية ، فلا وساطة ولا شفاعة ولا قرابة ولا نسب ولا جاه ولا محابة ، وانما علم وكفاية يمنح الرئيس التقدير والاحترام . والخلق الحسن والمحبة بين الناس تربط بين الرئيس ومروسيه برابطة الأخاء في غير مراعاة واحترام متبادل في غير خوف . يقول الرسول صلوات الله عليه « من ولي أمر المسلمين ، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه ، فقد خان الله ورسوله » ويقول « ايها رجل أم قوما وهم له كارهون لم تجز صلاته » ويقول « ايها رجل استعمل رجلا على عشرة أنفس علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غشى الله ورسوله وجباة المسلمين » .

ولم تكن السن شرطا أساسيا في تولي الوظائف العامة متى توافرت فيمن يمين الشروط السابقة ، فقد أمر الرسول عثمان بن أبي العاص على تغيب بعد أن أسلموا ، وكان أحدث منهم سنا ولكنه مع صغر سنه كان أحرص الناس على التفقه في دين الله وتعليم القرآن . وكفايته في هذا الأمر كانت هي الصفة الغالبة فيمن يشغل هذه الوظيفة ، فالقوم حديثو العهد بالاسلام وفي حاجة إلى من يفتحهم في دينهم . كذلك اختار صلوات الله عليه أسامة بن زيد وهو يحدث دون العشرين لقيادة جيش المسلمين ، وأرسل معه جميعا من خيرة الصحابة والمهاجرين . . ولم يوله الرسول الا لسكانيته وقدرته على إدارة المعارك لما كان يتمتع به من مواهب ومزايا . وقد حقق أسامة انتصارات تشهد له بالكفاية والنبوغ . وكثيرا ما نرى الآن من ينادي بضرورة اختيار القادة من الشباب لانهم في رأيهم أكثر جراءة .

ان القيادة أمر ضروري ، ولكنها لا تكون الا لمن تتوافر فيه مقوماتها . فان توافرت في الشباب كانوا أولى بها من غيرهم من المسنين . من كتب طاهر بن الحسين إلى ابنه يقول فيه : « وانما سمي أهل مملك رعيك لائك راعيهم وقيهم تلخذ

في الجاهلية كان يستعنف في الاسلام ، وأكثر من ذلك فمنهم من أتفق ماله في سبيل الله وهو راض مغتبط .

وكان تقدير الأجر على أساس القاعدة التي تتلادى بها الإدارة الحديثة وهي بعد عاجزة عن تطبيقها « الأجر على قدر العمل » . وهذا التدرج في الأجر أسسه القرآن الكريم ، قال تعالى يقول « ولكل درجتان » وليؤتيهم أجورهم وهم لا يظلمون » ويقول سبحانه « ولا تبخسوا الناس أشياءهم » . كما كان يراعى في تقدير الأجر الأعباء العائلية ، فكان الأهل (المترج) يعطى حظين ، والأعزب حظا واحدا ، تقديرًا لحق الإنسان في كفاية من يعوله بما يكفى احتياجاته المعيشية وحفظه من الانزلاق .

والاسلام يدمو الى تعيين الأجر عند بدء العمل والمبادرة بنفذه بمجرد الانتهاء من العمل ، فلا تأجيل ولا تسويق . يقول صلى الله عليه وسلم « من استلجر أجرا فليسم له أجرته » ويقول « أعطوا الأجر أجره قبل أن ينفذ عرقه » ومن كتاب الإمام علي رضي الله عنه الى الأستر النخعي يقول : « ... ثم أسبغ عليهم الأرزاق (الأجور) ، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم ان خالفوا لبرك أو تلوا أمثانتك » وفي الحديث القدسي يقول الله تعالى « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ومن كنت خصمه خصمته . رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا وأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجرا فاستوفى منه ولم يعطه حقه » .

{ - الحوافز :

يهتم الاسلام بالحوافز والروادع (ما يسمى بلغة العصر الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية) . فإله تعالى يقول « فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره » ويقول « ان الله لا يضيع أجر من أحسن عملا » . وجزاء الحسنه عشر أمثالها ، وجزاء السيئة سيئة مثلها . ومن كتاب الإمام علي الى الأستر النخعي

نالتوظيفة في الاسلام لم تكن ان يسأله ، بل كانت ان يستحقها ، فقد رفض رسول الله صلوات الله عليه أماناد الوظيفة لأجرد طلبها ، ولا محاباة لصاحبها جليل ، ما دامت لا تتوافر فيه الكفاية عن أبى موسى قال « دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلان من بئى عصى فقال أحدهما يا رسول الله .. أمرنا على بعض ما ولاك الله عزوجل وقال الآخر مثل ذلك فقال « أنا والله لا نولى هذا العمل أحدا يسأله أو أحدا حرص عليه » . وقال أبوذر مرة للرسول : ألا تستعملنى؟ فقال الرسول « يا أبا ذر أنك ضعيف ، وإنى لأحب لك ما أحب لنفسى ، وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة . إلا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه منها » . وقال صلوات الله عليه لعبد الأرحمن بن سمرة . يا عبد الأرحمن بن سمرة لا تسأل الإمارة ، فإنيك ان أعطيها عن غير مسألة أعنت عليها وإن أعطيها عن مسألة وكنت اليها .

والاسلام يسوى في العمل بين الرجل والمرأة ، وكذلك في الأجر والمجازاة ، عملا بقول الله تعالى « ومن يعمل من الصالحات من ذكر وأنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون تقيرا » ويقول « انى لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى بعضكم من بعض » وكان الاسلام يخصص للنساء ما يتناسب وطبيعتهن ، فكان الرسول يعين منهن من تقوم بتعليم النساء .

٣ - الأجور :

كان الرسول يحدد الأجور بنفسه بما يتناسب وأعباء الوظيفة وحجم العمل ، من ذلك ما قرره عنفا استعمل غيلاب بن أسد وألبا على مكة ، فقد رزقه كل يوم نرهما . وكان الأجر يسمى في الاسلام رزقا . ويعتبر هذا الراتب أول ما تقرر في الاسلام من رواتب للمعامل .

ولما كان الأجر يصرف نقدا ، كان كذلك يصرف عينا في بعض الأحيان (نباتا أو حيوانا أو أرضا) لما كبار الصحابة فكانوا يعطون ما يتقبلون به من غنم وغيرها ، ومع ذلك فمن كان منهم غنيا

« صلى الله عليه وسلم » ان انفسك عليك حقا ،
وان لجسكك عليك حقا ، وان لزوجك عليك حقا ،
وان لمعينك عليك حقا » ويقول « روحوا القلوب
ساعة بعد ساعة ، فان القلوب اذا كلت ميتة »
كما يدعو الاسلام الى ان تتولى الدولة رعاية
من لا مال له . وهو واجب الدولة نحو الشعب . يقول
صلى الله عليه وسلم « من ترك ما لا فلورته ،
ومن ترك ضياعا او كلا فليأتني فانا مولا » كذلك
يدعو الى التكافل الشخصى بين أفراد الشعب
ويحث عليه « يقول صلى الله عليه وسلم
« من كان عنده فضل ظهر (دابة) فليعده به على
من لا ظهر له . ومن كان له فضل زاد (زيادة)
فليعده به على من لا زاد له . وهذا المفهوم للتكافل
الاجتماعى لم يعرف الا فى الاسلام — تكافل بين
الأفراد دون الزام وتكافل من الدولة للرعية
فى الزام .

• — العلاقات الإنسانية :

تشمل العلاقات الإنسانية السلوك الإنسانى
وترتبط به . فإذا كان الداعى لبناء علاقات بين
الناس تقوم على أساس المحبة وحسن الخلق
هو رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فمن
أهدى منه سبيلا فى معاملاته وتصرفاته ، فقد
أدبه ربه سبحانه وتعالى ، فأحسن تأديبه ،
ثم وصفه بقوله « وانك لعلى خلق عظيم » .
كان عظيما فى دعوته . يدعو الناس بالحكمة
والموعظة الحسنة « ادع الى سبيل ربك بالحكمة
والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي احسن » .

وكان أمينا على دعوته . صادقا رحيما رؤوفا
صابرا حلما . عادلا هاشما بلشما . ومصدق
السيدة عائشة رضى الله عنها حين أوجزت صفاته
عندما سألتها سنانل فقالت « كل خلقه
القرآن » .

لقد علمه الله سبحانه وهده ، وشد من
أزره ، وقواه وحفظه ورحاه — يرشده الى
الصواب ويحذره اذا لم يصب فى تصرف من
تصرفاته — يروى ان ابن أم مكتوم عمرو بن قيس

« ولا يكون الحسن والمسيء عنك بمنزلة سواء ،
فان فى ذلك تزهيدا لأهل الإحسان فى الإحسان ،
وتنذيرا لأهل الإساءة على الإساءة . ولأزم كلا
منهم ما ألزم نفسه » وكان الرسول صلوات الله
عليه يقطع القطائع ، ويتألف على الإسلام ،
فيعطى من الصدقات من يريد تأليف قلوبهم ،
وهم من ورد ذكرهم فى القرآن « المؤلفة قلوبهم »
تألفهم العرب وتألف بهم ، فكان الرسول يعطيهم
تحفيزا لهم على ترغيب قومهم فى الإسلام ، حتى
لا تحلمهم الحمية مع ضعف أيمانهم على ان يكونوا
من الكفار على المسلمين ، وما بينهم الا الشريف
والعنانم والخطيب والشاعر والداهية ،
فلما دخل الناس فى دين الله أفواجا ، وظهر
المسلمون على جميع أهل الملك أبطل عمر الصلوات
لهم ودخل بعضهم خدمة الدولة ، وتولوا
العمالات ، وقيادة الجيوش .

وقد ظهرت حكمة الرسول عليه السلام فيما
كان يقوم به المؤلفة قلوبهم من خدمات للدين ونشر
رسالته . يقول صفوان بن أمية أحد المؤلفة قلوبهم
« لقد أعطاني الرسول يوم حنين ، وانه ان أبغض
الناس الى ، فما زال يعطينى حتى انه لم أحب
الناس الى » ولقد بين الرسول الكريم حكمة
الإعطاء فى قوله « اننى لأعطي قوما أتألف ظلمهم
(عيبهم) وجزعمهم وأركن قوما الى ما جعل الله
فى قلوبهم من الخير والفضى » .

ومن الحوافز الهامة التى تسعى الإدارة الحديثة
الى تحقيقها تشجيع العاملين على تقديم ما يكون
لديهم من أفكار واقتراحات لتدعيم المنظمة التى
يعملون بها . ولقد كان الإسلام سباقا فى هذا
المجال . فالاسلام يقوم على مبادئ الشورى
والنصيحة — يقول صلى الله عليه وسلم
« الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين
وعامتهم » .

كذلك فان الإسلام يدعو الى توغىر الحوافز
الاجتماعية ، سواء كانت على شكل ضرائب
او تحديد ساعات للراحة من عناء العمل . يقول

للإنسان أن يستعلى ، ولا أن يظلم وأن يتجبر ، ولا أن يسلب حقاً ليس له ، ولا أن ينهب ما لغيره ، فلا اله الا الله ، ولا سيطرة لفرد أو جماعة أو طائفة أو طبقة على غيرها ، فالنفس في نظر الاسلام سواسية ، الكل اخوة في الدين ، والكل عباد الرحمن ، وهم جميعاً لديه سواء — يقول صلى الله عليه وسلم « ايها الناس ان ربكم واحد ، وان ابلكم واحد . كلكم لادم وادم من تراب — ان اكرمكم عند الله اتقاكم وليس لعربي على عجمي ولا لعجمي على عربي ولا لاحمر على ابيض فضل الا بالتقوى » .

على هدى هذه المساواة نظم الاسلام سلوك الأفراد قبل بعضهم البعض ، وقبل الجماعة التي يعيشون فيها . فالذين يدعو الى التآخي والى الرحمة والى التعاون والى العدل والى الصدق في القول والاخلاص في العمل . كما يدعو الى السفاه والى قضاء حوائج الناس ، والى غير ذلك من الأمور التي بها يصلح الفرد وبها يصلح المجتمع . صفات كلها ملزمة للفرد ، وملزمة للجماعة بنصوص قرآنية وأحاديث نبوية ، فلا خروج عليها ولا ابتعاد عنها — يقول الله تعالى « انما المؤمنون اخوة ، فاصلحوا بين اخويكم ، واتقوا الله لعلكم ترحمون » ويقول « واذا ظنتم فاعملوا ولو كن ذا قربي » ويقول عز من قائل : « ولا يجرمنكم شنآن قوم على الا تعدلوا » ويقول « يا ايها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصالحين .. » « انما يفتري الكذب الذين لا يؤمنون بآيات الله وأولئك هم الكاذبون » « ليجزي الله الصالحين بصدقهم ويعذب المنافقين ان شاء أو يتوب عليهم » « وقولوا للناس حسناً » « ألم تر كيف ضرب الله كلمة طيبة كشجرة طيبة اصلها ثابت ، وفرعها في السماء . تؤتي أكلها كل حين بلائز ربها ويضرب الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون . ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار » .

ويقول الرسول صلوات الله عليه : ما من عبد من الله عليه نعمة فأسبغها عليه ، ثم جعل

— وكان إعمى — أتى الرسول عليه السلام وعنده مسناديد قرئش يتاجيهم ويدعسهم الى الاسلام ، أملاً في ان يسلم بسلامهم خلق كثير ، فقال الرسول « أتأتاني وعلمني مما عليك الله » وكرر ذلك وهو لا يعلم تفاضله صلى الله عليه وسلم بالقوم ، فكره رسول الله قطعه لكلابه ، وعبس وأعرض عنه حيث كان ما يقوم به أكثر أهمية في تقديره مما يطلبه ابن أم مكتوم . فأنزل الله سورة عبس ، وفيها عتاب للرسول صلوات الله عليه بعد انقضاء نجاه مع من كتبتوا معه ، وذهابه الى أهله ، وقيل في أفتائها « عبس وتولى ان جاءه الأعمى . وما يدريك لعله يزكى أو يذكر فتنفعه الذكرى . أما من استغنى فانت له تصدى وما عليك الا يزكى . وإما من جاءك يسعى وهو يخشى ، فانت عنه تلهي . كلا انها فتنة فمن شاء نكره » . فكان الرسول يكرمه بعد ذلك اذا رآه ويقول له « مرحبا بين عاتبي نبيي ربي » ويبسط له رداءه .

وقد أثرت هذه الواتعة في نفس الرسول ، وكانت البالغة في ارشاد الرسول الى عدم معاودة ما عوبت عليه حتى روى أنه صلى الله عليه وسلم ما عبس بعد ذلك في وجه فقير ، ولا تصدى لغنى — يقول أبو سفيان الثوري : ان الفقراء كانوا في مجلسه أهدأ .

وقال أنس « خدمت رسول الله صلى الله عليه وسلم مشربين سنة ، فما قال لي في شيء فعلته لم فعلت ولا في شيء لم افعله فلا فعلت » .

فإذا كان هذا هو خلق الرسول وهو القوة الحصنة فكريا وسلوكيا ، لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة ، فلا شك أنه مؤثر فحين حوله من الصحابة والتابعين ، ولا شك أنهم هم الآخرون ينجون نفس المنهج .

وإذا كانت العقيدة أساسها التوحيد ، فإن الحرية تمثل المعنى الحقيقي لفهوم التوحيد فإلله وحده هو القادر ، وهو القوي ، ومن دونه من خلقه هم الفقراء والعجزة والمختلين .

ويستتبع هذا بالضرورة متابعة التنفيذ أولا بأول للتبث من أن الأعمال تتم في نطاق الائتماط المحددة لها وبمعدلات أداء مقرر ، وفي حدود القوانين والتعليمات المعمول بها .

والرقابة بهذا المفهوم كان معمولا بها في الدولة الإسلامية بكل دقة ، رغم ما كان يتبع في اختيار الموظفين والعمال ممن تتوافر فيهم قوة الإيمان ومضاء العزيمة والحرص على مراقبة الله في كل ما يقومون به من أعمال . فلقد أرسخ القرآن في نفوسهم ما يبعدهم عن الانحراف لعلمهم بأن الله هو الرقيب مهما أخفوا من أمور .

وكانت الرقابة في الإسلام تقوم أساسا على الرقابة الذاتية - يقول الرسول صلوات الله عليه : « حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا » ومع ذلك لم تترك الأمور على هواها ، ولم يترك العمال والولاة يصرفون بها يحلو لهم ، فهم بشر وهم معرضون للخطأ ، كما لا يخلو أن يكون من بينهم من يميل إلى الانحراف ، فالفنفس إمارة بالسوء . فكان الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم يشرفون بأنفسهم عليهم ، ويراقبون أعمالهم وتصرفاتهم ويحاسبونهم عليها .

وقد بلغ من شدة وطأة الرقابة في المصور الأولى من الإسلام ما كان يشعر به العامل من تعرضه للمسافة والعزل في أي وقت إذا ما انحراف أو خان الأمانة مهما تكن منزلته وبها يكن ماضيه . فضلا عما كان يتخذ من إجراءات صارمة لتحقيق هذه الرقابة على الوجه الذي يحصى العامل من نفسه .

واحكاما للرقابة والمسئولية كانت تحمي الأعمال والإنجازات وتسجل في صحف منشورة ميلا بقول الله تعالى « وكل انسان الزمناطاره في عنقه ، ونخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا » اقرا كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا » ويقول « ووضعت الكتاب فترى المجرمين مشفقين مما فيه » .

من حوائج الناس اليه لغيرهم ، فقد غرس تلك النعمة للزوال » ويقول « من لا يرحم الناس لا يرحمه الله » ويقول « ان الرفق لا يكون في شيء الا زانه ، ولا ينزع من شيء الا شقه » .

ويقول صلوات الله عليه . « الكلمة الطيبة صدقة » وفضل صدقة صدقة اللسان » رحم الله رجلا سمحا اذا باع أو اشترى » ويقول « المؤمن ألف ألف . يالف ويؤلف ، ولا خير فيمن لا يالف ولا يؤلف » ويقول كذلك « لأن يمشي أحكم مع أخيه في قضاء حاجته ، أفضل من أن يعتكف في مسجد شهرين » « ان لله عبدا اختصه الله بقضاء حوائج الناس . حببه الى الخير ، وحبب الخير اليهم . انهم الآمنون من عذاب يوم القيامة » « من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله من حاجته يوم القيامة » .

ولقد اثرت هذه التعليم في سلوك الناس ، حتى أصبحوا وكثمت رجل واحد ، لا ينظر الفرد الى مصلحته الخاصة بقدر ما ينظر الى حاجة غيره « يؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة » . روى انه لما أهديت لمبادة بن الصامت هدية ، وكان معه في الدار اثنا عشر من أهل بيته قال لمبادة « اذهبوا بهذه الى آل فلان ، فمهم لحوج اليها منى . قال الوليد بن مبدلة - فأخذتها ، فكنت كلما جئت أهل بيت يقولون « اذهبوا بها الى فلان فمهم لحوج منها اليها » حتى رجعت الهدية الى مبدلة قبل الصبح » .

هذا بعض ما جاء بالقرآن من نصوص تنظم سلوك الناس وغيرها آيات كثيرة ، ولحديث نبوية عديدة ، فإين هذه العلاقات الإنسانية مما نراه الآن من سلوك ؟

ثالثا - الرقابة والتجربة

تهدف الرقابة - كما هو معروف - الى التحقق من أن ما يجري عليه العمل يسير وفق ما هو مخطط له لتحقيق الأهداف المرجوة .

الى العاعدة ، فكل مواطن له الحق في رقابة
 الاجهزة الادارية على جميع مستوياتها حتى لو
 كان امر المؤمنين — وكان الامر يتقبل التقيد
 بصدر رحب بل ويشجع عليه . من ذلك ما دار من
 منقشة في أحد الاجتماعات بين عمر رضى الله
 عنه و واحد الحاضرين حول ما كان يليه عمر ، وظن
 انه اكثر مما يستحق ، فقال لعمر « اتق الله
 يا امر المؤمنين » فتصدى له رجل من بين
 الحاضرين قائلا « اتقول لامر المؤمنين اتق الله؟ »
 فرد عمر رضى الله عنه « دعه يلقها لى — نعم
 ما قال — فلا خير فيكم اذا لم تقولوها لنا ، ولا خير
 فيها اذا لم نتقبلها منكم » . وما زال عمر بالرجل
 حتى لکنه باق لم يقدم نصيبه .. ومن ذلك ايضا
 ما حدث من اهل حمص — فقد شكوا سعيد بن
 عامر لامر المؤمنين وسألوه عزله ، لانه لا يخرج
 للناس حتى يرتفع النهار ولا يجيب احدا بليل ،
 وله في الشهر يوم لا يخرج فيه . فجاء عمر
 وسأله على ملا من الناس ، فلما ايقن ان عامله
 يعجز كل يوم ويجلس حتى يختار العجين فيخبزه
 ثم يخرج للناس ، وأنه يجعل الليل كله للمباداة .
 وأنه لا يخرج مرة في الشهر ليفضل ثيابه — بعث
 اليه عمر بالث دينار يستعين بها فوزعها على
 جيش من جيوش المسلمين رأى انهم احوج منه
 بها — وهناك غير ذلك الكثير من الروايات التي
 تثبت مدى ما كان عليه الاسلام من تقدم وحضارة .

٢ — الرقابة الادارية :

كان عمر رضى الله عنه يخضع عماله للرقابة ،
 فكثروا بذلك عريضة لكشف احوالهم مهما بلغت
 منزلتهم ، كما كان عمر يستجيب لكل من يشكو
 اليه احد عماله فيرسل محبداً من مسلبة ليكشف له
 الحال هذا ، بجانب ما كان يتخذ من طرق
 لتحقيق الرقابة على وجهها الصحيح :

(١) فكان يأمر عماله ان يوافوه بالموسم
 « موسم الحج » حتى اذا اجتمعوا حذرهم من
 الرشوة يأخذونها عند تأدية اعمالهم ، ومن الهدايا
 ان يقولوا ويقول لهم « ان الهدايا هي الرشوى » .

وكانت المحاسبة عاجلة ، لا ظلم فيها ولا جور ،
 والجزاء مناسباً لا زيادة فيه ولا تخفيف . يقول
 الله تعالى « ونضع الموازين القسط يوم القيامة
 فلا تظلم نفس شيئاً وان كان مثقال حبة من خردل
 اتينا بها وكفى بنا حاسبين » ويقول « والوزن
 يومئذ الحق ، فمن ثقلت موازينه فاولئك هم
 المفلحون ، ومن خفت موازينه فاولئك الذين
 خسروا انفسهم بما كانوا بآياتنا يظلمون » .
 روى ان وفد عبد القيس اشتكى الى الرسول
 العلاء بن الحضرمي واليه عليهم ، فاستمع اليهم ،
 ولما تحقق من شكواهم عزله ، وولى عليهم ابلان
 ابن سعد ، وزوده بوصية قال فيها « استوص
 بعبد القيس خيراً واكرم سراتهم » . كما يروى
 انه صلى الله عليه وسلم استعمل رجلاً على
 الصدقات ، فلما رجع حاسبه فقال — هذا لكم
 وهذا اهدى لى — فقال الثبى « ما بال الرجل
 نستعمله على العمل بما ولانا الله ، فيقول هذا
 لكم وهذا اهدى لى — فلما قعد في بيت ابيه وأمه
 فنظر ابهدهى اليه ام لا — وقال من استعملناه
 على عمل ورزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو
 فلول (خيانة) .

وقد أخذ عمر رضى الله عنه طريقته في الرقابة ،
 فكان رضى الله عنه يحصى اموال من يوليهم امور
 الدولة ليجمعها أساساً لمحسبتهم اذا علم بزيادة
 غير شرعية فيها بسبب وظيفته واثناء تقلده لها .

والثابت ان الدولة الاسلامية كانت حريصة
 على توفير اجهزة للرقابة تقوم على رقابة تصرفات
 الامراء في اعمالهم وفي اموال الدولة بما يحق
 اهدانها . كما كانت الافراد تراقب تصرفات
 الجهاز الادارى للدولة بما في ذلك امراء المؤمنين
 انفسهم . وستناقش في ايجاز انواع الرقابة
 وذلك على الوجه التالي :

١ — الرقابة الشعبية :

ويتثل هذا النوع من الرقابة في رقابة الشعب
 على تصرفات الجهاز الادارى للدولة من النخبة

(ب) وكان يأمرهم إذا ذهبوا أن يدخلوا المدينة نهرا ولا يدخلوها ليلا ، حتى لا يحتجزوا من الأموال شيئا .

(ج) كما كان يرتاد منازل المسلمين ، ويتفقد أحوالهم ليلا ونهارا ، ويستمع إليهم ، ويتعهد أهل البؤس والفاقة منهم .

(د) وكان يرسل الميون إلى الأمصار ليتفقدوا حالها وينقلوا إليه كل ما يشاهدونه أو يسمعونه فيحفظها بنفسه .

ولم يكن ذلك مقصورا على عمر ، بل كانت طريقته في الإدارة ، وفي الرقابة هي ذات الطريقة التي كان يتبعها أبو بكر من قبله وعثمان وعلي بن بعده — والكل يسيرون على ما سار عليه الرسول صلوات الله عليه — إطلاق الحرية للعامل في كل الشؤون الموضوعية ، وتقيددها في المسائل العامة ومراقبته في خلوته وجلوته .

وهكذا كانت الرقابة على العملاء والولاة وعلى غيرهم من الموظفين — كتب الإمام على رضى الله عنه إلى الأشرع النخعي رسالة طويلة جاء بها عن الرقابة .. « .. ثم تفقد أعمالهم ، وأبعت الميون من أهل الصدق والوفاء عليهم ، فإن تعامدك في السر لأمرهم حذوة لهم على استعمال الأمانة والرفق بالرمية . وتحفظ من الأعوان فإن أحدا منهم بسط يده إلى خيالة اجتمعت بها عليه عندك أخبار ميونك اكتفيت بذلك شاهدا فبسطت عليه العقوبة في بيته وأخذته بما أصاب من عمله ثم نصبته بمقام المذلة ووسمته بالخيانة وقتلته عار النهمه » .

ومن كتاب طاهر بن الحسنين إلى ابنه : « .. وأجعل في كل كورة (ما يشبه الأقليم) في ملك أمينا يخبرك أخبار ممالك ، ويكتب اليك بسيرتهم وأعمالهم ، حتى كنتك مع كل عامل في عمله معين لأمره كله . وإن أردت أن تأمره بأمر ما نظر في موافق ما أردت من ذلك » ثم يقول : « وأمر نفسك للنظر في أمور الفقراء والمسلكين ،

ومن لا يتقدر على رفع مظلة اليك والمحتقر الذي لا علم له بطلب حقه فسل عنه أخفى مسألة ووكل بأمثاله أهل الصلاح من رعيتك ومهرهم برئع حوائجهم وحالاتهم اليك لتتظر فيها يصلح الله به أمرهم » .

٣ — الرقابة القضائية :

الكتاب والسنة هما المصدران الرئيسيان للذان يحتكم بهما المسلمون فيما يقع بينهم من منازعات وخلافات أو بينهم وبين عمال الخليفة والولاة ، سواء في تعاملهم معهم أو في معاملاتهم فيما بينهم ، وكذلك رعاية الحقوق المكنولة لكل مواطن ثم محاسبة كل عايب بما يستحق .

وقد بين الماوردي أن الرقابة على أعمال الإدارة وعملها تتم بمعرفة ناظر المظالم الذي يشمل اختصاصه فيما يشمل ما يباشره القضاء الإداري وهيئة الرقابة الإدارية في مصر في الوقت الحالي ، وأهم هذه الاختصاصات :

١ — النظر في تعدى الولاة على الرعية ، وأخذهم بالمصنف في السيرة ، فهذا من لوازم النظر في المظالم الذي لا يقف على ظلاله المظالم ، فيكون لسيرة الولاة متصفا ومن أحوالهم مكتشفا ليقومهم أن انصرفوا ، ويكفهم أن عسفوا ويستقبل بهم أن لم ينصفوا .

٢ — جور العمال (المحصلين) فيما يجيئونهم من أموال ، فيرجع إلى القوانين العادلة في دواوين الآتية فيحمل الناس عليها ويلأخذ العمال بها ويتنظر فيما استزاده ، فإن رغبوه إلى بيت المال أمره برده وإن أخذه لأتسهم استرجعه لأربابه .

٣ — كتاب الدواوين لأنهم أمناء المسلمين على ثبوت أموالهم فيما يستوفونه له ويوفونه منه فيتصلح أموال ما وكل إليهم ، فإن علوا بحق بن حذل أو خرج إلى زيادة أو نقصان أعاده إلى قوانينه وقابل على تجاوزه .

والسنة في جميع أمور الدين والدنيا ، مخلوعين في ذلك الى رعاية حق الله ، وتنفيذ أوامره كما جاءت مفصلة في أحكام لا ريب فيها .

وقد بلغ من حرص المسلمين على هذا الالتزام أن كان الفرد لا يكتفى فعلا يشك في صحته أو يرتاب في حكمه لا يخشى في ذلك غير الله الذي يعلم السر وما أخفى — سئل عمر رضى الله عنه أن يجعل الخلافة لابنه عبد الله فقال : « بصب آل الخطب أن يسأل واحد منهم عن أمور المسلمين » فهو يعلم أن الله هو الرقيب وهو الحسيب يتمتبه في كل أعماله ويسير على سنة رسوله الكريم ، مخشى على ابنه وأشق عليه أن يسأل عن أمور المسلمين من بعده ثم يطلو قول الرسول الكريم « أن الله سائل كل راع عما استرعاه حفظ أم ضيع » .

فما أحوجا أن نعود الى تراثنا العربى ، نأخذ منه ما يصلح أمورنا ، وننهل ما يشفى نفوسنا ، ويهدى بالنا ، ويهدين الصراط المستقيم ، صراط الذين أتعلم الله عليهم ورضى عنهم .

٤ — النظر فيما يقع بين المواطنين والإدارة من مزاومات « فإن كان المتظلم من الرعية لظلم من عامل تحينه من معاملة كان صاحب الديوان (الرئيس) فيها حكما بينهما ، وجاز له أن يتصفح الظلامة ويزيل التحيف سواء وقع النظر اليه بذلك أم لم يقع لأنه مندوب بحفظ القوانين ، واستيفاء الحقوق مضار بمعدد الولاية مستحقا تصفح الظلمات فإن منع منها امتنع وصار عزلا عن بعض ما كان اليه . وإن كان المتظلم مملأ جوزف في حسبه أو غولط في مهابته ، فمصابح الديوان منها خصما فكان التصفح لها ولى الأمر .

٥ — تظلم المرتزة من نقص لرزاقهم لوتأخرها عنهم ، واجحف النظر بهم فيرجع الى ديوانه في فرض العطاء المائل فيجزيهم عليه وينظر فيما نقصوه أو منعه من قبل ، فإن أخذ ولاه أمورهم استرجعه منهم ، وإن لم يأخذه قضاه من بيت المال .

فالتراية في الاسلام كان لها دون شك اثرها في استتباب احوال المسلمين ، بما يتفق والمصالح العلم ملتزمين في كل أمورهم بأحكام القرآن

الخدمة العامة .. وتغيير المجتمع

توجد دلائل قوية على أن مجتمعا الحالى يواجه بطلب على نطاق لم يسبق له مثيل لتغيرات في القيم والمؤسسات والممارسات ، والخدمة العامة كواحدة من اشخم هذه المؤسسات واكثرها أهمية والتي تتأثر بقوة بهذه القيم والممارسات تعتبر مركزا منظميا قويا في دفع مجلة هذا التغيير .

وتدرة الخدمة العامة على الاجتماعية بشكل بناء تعتمد الى حد كبير على الافراد الذين يتكونون هذه الخدمة — ابداء من كبار العاملين ونزولا الى العامل الذى يقوم بكثر الامعاء يوتينية ، فمجموعة هؤلاء الافراد في جميع سرور الحكومة — النظرية والتنفيذية والعضوية — وتغييرهم والاستخدام المناسب لمطالعتهم الكاملة هي التي تحدد درجة النجاح أو الفشل للخدمة العامة في مجتمعاتها في مجتمعاتنا الحالى المضطرب .

(عن كيث بايز — تغيير الموظفين وتغيير في الخدمة العامة) .

سلطة الأخلاق ومسئولية رجل الإدارة

(د. صلاح الدين جوهر)

يمرؤ الكثيرون من خبراء الإدارة والقادة الإداريين ما تشاهده من انحرافات إدارية إلى ضعف الوازع الأخلاقي لدى العاملين على شتى المستويات ، وبالرغم من هذا غالباً ما تقع مكتوفة الأيدي أمام المشكلة ، على اعتبار أنها لا تدخل في دائرة اهتمامات الإدارة . ويساعد على هذا الموقف السفسى تجاه هذه المشكلة أن الكثيرين ينظرون إلى « الإدارة » على أنها « علم » ، وأن العلم ينبغي ألا يتعرض للاختلال والفساد والوازع الدائى ، على اعتبار أنها أشياء غير ملموسة ، شأنها شأن المسائل الميتافيزيقية .

من الانحرافات الإدارى يحدثها الكتاب من مفصل جديد ، هو الخلط الأخلاقى ، وسلطة الأخلاق في القضاء على الانحراف .. وهو في حقيقته يحل لنا السلطة الأخلاقية ، ويرجع بنا إلى منابعها الطبيعية وهى : ذات الفرد ، المجتمع والدين وتعاليمه . والكتاب في عرضه لهذا الموضوع أنها يبرز العلم الإدارى يعلم المجتمع ليسل بنا إلى صيغة ، قد تكون صيغة القميق ، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة .

لا لشيء ، إلا لأنهم أصحاب مهنة « اجتماعية » يحكم طبيعتها ، مثلها مثل الطب والمحاماة والتدريس ، وكذلك لأنهم يؤمنون في قرارة أنفسهم بأنه لا يتم إصلاح إدارى حقيقى بدون إصلاح أخلاقى حقيقى . أننا نرى أن الأوان قد آن لبذل جهد مقصود للإصلاح الإدارى من طريق إصلاح أخلاقى شامل ، والآن حجم العائد من برامج التنمية الإدارية ورفع الكفاءة الإنتاجية ، سيظل يأخذ في التناقص حتى يتلاشى بسبب انتشار التسبب والتراخى والتقصير والأهمال والانحرافات الإدارية الأخلاقية الأخرى .

هذا وتود أن نعترف مقدماً بأن طريق الإصلاح الإدارى الأخلاقى طريق صعب وطويل ، ولكن أصبح من المحتم طليفاً أن نطرقه بعد أن جربنا

فإن كثير من خبراء الإدارة والمديرين أن الإدارة أنها هى « مهنة » ، وأن « المهنة » يوجه عام قلبت لتخدم المجتمعات الانسانية ، مستخدمة « العلم » والأسلوب العلمى في مواجهة المشكلات التى تعترض رفاهيتها ونموها . وعلى هذا فإن خبراء الإدارة والقادة الإداريين لا ينبغي أن يتخلوا من مسئوليتهم تجاه الإصلاح الأخلاقى ،

د. صلاح الدين جوهر

استاذ الإدارة المساعد
كلية التربية - جامعة الزهر

غالبية السلب الإصلاح والتنمية الادارية
الاخرى .

ماذا نقصد بالانحراف الادارى :

الانحراف الادارى - في رايانا - هو كل سلوك ياتيه الموظف خارج حدود القواعد واللوائح المرسومة ، او خارج اطار العرف السائد الذى يحكم العمل وينظمه ، او خارج التوقعات السلبية التى تحيط بالموظف ، بحكم كونه يشغل وظيفة معينة .

ويمثل الانحراف الادارى الذى نقصده في صور عديدة من السلوك الانحرافى ، منها :
الانحراف بالسلطة واستغلالها في غير مجالاتها المشروعة ، وتشويه القرارات الادارية ، وعرقلة بلوغ المؤسسات اهدافها ، واستغلال ما هو للمصلحة العامة لحساب المصلحة الشخصية ، والسلوك الانتهازى القائم على الانتانية ، والميل الى استغلال حقوق زملاء العمل في تحقيق مصلحة ذاتية ، وعدم الالتزام بتوجيهات رؤساء العمل ، ومحاولات الكيد والاضرار بمصالح الغير ، والتقصير في اعطاء الوظيفة ما تستوجبه من جهد ووقت واخلاص .. الخ .

اسباب الانحرافات الادارية :

تنبع الانحرافات الادارية من مجموعة من العوامل والظروف المعقدة التى تتفاعل بعضها مع بعض بصورة دائمة لينتج عنها ما يعرف عادة بالمناخ الادارى ، او مناخ العمل . ويمكن تقسيم مجموعة العوامل والظروف هذه الى أربع مجموعات لصغر ، هى على وجه التحديد ما يلى :

أولا : العوامل المالية التى تتمثل في ضعف المستوى المادى للكثير من الموظفين القليلين الى اعباء حياة شاغليها . وتشمل هذه العوامل أيضا عدم كفاية أنظمة الحوافز المالية المعمول بها في اطار المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، بالقياس الى تطلعات العاملين وآمالهم . ان ضعف

المستوى المادى وعجز الحوافز المادية عن ارضاء احتياجات العاملين او تطلعاتهم من شأنه الاغراء بارتكاب الانحرافات الادارية ، ويشترك في هذا صغار العاملين وكبارهم على السواء . وليس معنى هذا أننا نلتهم ما يبرر الانحرافات الادارية ، ولكن ما نبغيه هو أن نبين أهمية هذه العوامل المالية أمام كل من يقصد لتحليل ظاهرة الانحراف الادارى ، أو يسهم في علاجها .

ثانيا : العوامل التنظيمية التى تتمثل أساسا في عدم التحديد القاطع للمسئولية ، وفي فقدان التوازن بينها من جانب ، وبين السلطة من جانب آخر . ان عدم تحديد المسئولية بشكل قاطع من شأنه خلق الثغرات التى تسهل الانحراف الادارى وتفرى به . ومن شأن فقدان التوازن بين كفتى السلطة والمسئولية أنه يفرى باستخدام السلطة في غير الأغراض التى شرعت لها ، وقد تستخدم كسلاح للفساد والارهاب النفسى والعنوى . هذا اذا كانت كفة السلطة هى التى ترجح كفة المسئولية . أبأ اذا كانت كفة المسئولية هى الأرجح ، فإن هذا بدوره يؤدي الى ظهور بوادر التقصير في أداء الأعمال ، أو الى العجز التام عن انجاز المسئوليات والمهام الموكولة على عاتق العاملين .

ثالثا : العوامل النفسية التى تتمثل في سيطرة مشاعر القلق وعدم الأمان على نفسية العاملين ، ان سيطرة هذه المشاعر من شأنها دفع العاملين الى اللوان من السلوك والتصرفات التى لا تتسم مع ما يقتضيه العمل الجبامى . ومن شأنها أيضا أن تخلق الخوف الذى يؤدي بدوره الى قتل روح المبادرة والابتكار ، وإلى تهمية السلبية والميل الى الهروب من مواقف القرارات والعمل الحاسم . وقد ينفذ الإحساس بالخوف أيضا الى ظهور السلوك الانتهازى الذى يستغل فيه الفرد فرصا لحضرة لتلبية المستقبل ، رغم عدم مشروعية مثل هذه الفرص ، وعدم سلاستها من وجهة النظر الادارية ، أنه بدون الشعور العميق بالأمان يصبح سلوك العاملين هادفا فقط الى

توفير الأمن والطمانية للذات بصرف النظر عن
الاهداف الحقيقية للعمل والانتاج .

رابعا : العوامل الاخلاقية والقيمية ، وتمثل
اساسا في غياب القيم عن بساتر الافراد ، وفي
ضعف المفسر الفردي والجماعي ، وفي انعدام
الوازع الاخلاقي الذي يمنع الافراد من ارتكاب
الانحراف بدافع من انفسهم ، وليس بتأثير تهديد
او رقابة خارجية .

ماذا فعلت الادارة لجمع الانحراف :

من اجل التغلب على مجموعة العوامل المادية
المسببة للانحرافات الادارية ، فقد عملت الادارة
المصرية على تحسين المستوى المادي للعاملين
برفع اجورهم ، واطلاق نظام الحوافز المالية
والعينية بمنح العاملين علاوات سنوية سخية
نسبيا .

ومن اجل القضاء على اسباب
الانحراف المرتبطة بالعوامل التنظيمية لم تدخر
الادارة المصرية وسعا في اصدار القوانين واللوائح
المنظمة للعمل بجميع الاجهزة والمؤسسات ،
والمحددة للسلطات والاختصاصات والمسؤوليات ،
واقامت العديد من اجهزة الرقابة والضبط التي
من شأنها الكشف عن الانحرافات والضرب على
ايدي فاعليها .

ومن اجل توفير المناخ النفسي الذي يحفز
على رفع كفاءة الانتاج ويقلل من الميول الانحرافية ،
فقد عملت الادارة المصرية على تأمين العاملين
على غدهم بتوسيع دائرة التأمينات وتعميمها ،
وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات التي
تتصل بحاضر العاملين وبمستقبلهم ، ولزيادة
طمأنينة العاملين في مواقع اعمالهم ، فقد فعلت
الادارة المصرية الكثير من اجل تحسين حق
المواطنين في الحصول على فرص عمل بتكلفة ،
وفي الاحتفاظ بهذه الفرص متى اثبتوا جدارتهم لها
وساعدتهم على تثبيت اقدامهم في وظائفهم بالاهتمام
بالتزايد بتنظيم البرامج التدريبية التي من شأنها
رفع كفاءتهم الانتاجية ، وتحسين اساليب تعليمهم
بالاعمال التي يكلفون بها .

كانت هذه كلها امثلة قليلة لبعض ما قامت ،
وتقوم به الادارة المصرية المعاصرة للقضاء على
الاسباب المادية والتنظيمية والنفسية للانحرافات
الادارية ، والان يحق للقارئ ولنا ان نقاسم ..
« وهل قضت كل هذه الجهود المكثفة ، على
الانحرافات الادارية التي سبق ان ذكرنا امثلة
لبعض صورها ؟ » .

ولكى نتحرى الموضوعية والبعد عن التحيز
في اجابتنا على هذا التساؤل ، فلننا سوف نضع
لنام القارئ المتمرس في الادارة والعلم بخباياها
مجموعة اخرى من التساؤلات مؤداها :

اولا : هل نجحت زيادة الحوافز وسياسة رفع
الاجور في القضاء على الانحرافات المالية ؟

ثانيا : وهل نجحت برامج التدريب المخططة في
القضاء على اسباب انحطاط الكفاءة الانتاجية من
تقصير وتكاسل وتراخ ومماطلة وتعويق ؟

ثالثا : وهل نجحت اجهزة الرقابة بالمستويات
العديدة المتنوعة في القضاء على انحرافات
استخدام السلطة ، وفي صون الاموال العامة
من عبث العاملين ؟

رابعا : وهل نجحت الجهود التنظيمية بلوائخها
وتوانينها وفرائطها التنظيمية في القضاء على
التنازع بين العاملين وعلى كيد بعضهم لبعض ؟

اننى لا اشك في ان القارئ سوف يتفق معي
في ان الاجابة عن هذه التساؤلات الاربعة ، وهي
تليل من كثير ، سوف تكون بالنفي . فاعدا كان
الامر كذلك فان الاجابة على التساؤل الاصيل
سوف تكون هي الاخرى بلقنى ، او بمعنى
اوضح ، فان الجهود المكثفة التي بذلتها الادارة
المصرية حتى الان للقضاء على الاسباب المادية
والتنظيمية والنفسية للانحرافات الادارية لم
تنجح في تخليصنا من هذه الانحرافات الادارية .

لقد كان المأمول من وراء التوسع الهائل في
استخدام الحوافز المالية والعينية الذي التزمت
به الادارة المصرية منذ قيام الثورة ، ان تضاعف

من الروح ، فتحت فيه عيون العاملين على معنى « الحقوق » دون أن تتفتح بغير مماثل على معنى « الواجب » والإلزام ، وفتحت فيه عيون العاملين وزابت تطلعاتهم المادية دون أن يصاحب هذا إيمان بمعاني « التقى » و « الإخلاص » في العمل « والعدل » و « الأمانة » في المعاملات مع الغير . حدث كل هذا بسبب بسيط مؤداه أن اهتمامنا في نهضتنا الإدارية انصب في المقام الأول على التواحي البنائية الهيكلية دون أن نعطي اهتماما مماثلا بالقيم والأخلاقيات ، وساعد على اغفال القيم والأخلاقيات عدم توافر العدد الكافي من القادة الإداريين والرؤساء الذين يمكن أن نطلق عليهم بحق لفظ « قوة » في العمل الجباعي وفي التعامل مع الناس ، على الرغم من ارتفاع مستويات كفاءتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية الأخرى .

إن الإصلاح الإداري الأخلاقي أمر مطلوب أكثر من أي وقت مضى ، وذلك لأن مجتمعنا مقدم على حياة تسيطر عليها المادية التي بدأت مجتمعنا القرب تحس ويلاتها ، والتي بدأنا نحن نستشعر مساوئها في مجالات الإدارة .

لقد فتحنا باب الحوافز على مصراعيه أمام العاملين على شتى المستويات ، وأسرفنا في ابتداع العقوبات لشتى ألوان الانحرافات ، وعلى الرغم من هذا فلا الحوافز وحدها ، ولا العقوبات وحدها ، ولا الحوافز والعقوبات معا شرا من الحال شيئا . لقد آن الأوان لأن نجرب طريق الأخلاقيات . دانه طريق طويل وشاق ولكنه ممكن ، وثماره كيدة وفعلة . ولما كان الإصلاح الإداري الأخلاقي يحتاج إلى سلطة فإن الأمر يتطلب منا أولا أن نتعرف على مصادر السلطة الأخلاقية لكي نختار أحسنها .

السلطة الأخلاقية (١) :

قواعد الأخلاق بطبيعتها لا تفرض نفسها ، ولكن لابد هناك من قوة أو سلطة تساندها وتدعمها وترس أسسها . والمقصود بالسلطة

السرعة التي تسير بها عجلة الانتاج ، ليس في نطاق المؤسسات الصناعية فحسب ، ولكن في سائر المؤسسات الأخرى كذلك . وكان الممول أيضا أن تقضي هذه الحوافز المتعددة الأشكال والألوان على مشكلات الإدارة المرتبطة بعلاقات العاملين بعضهم ببعض ، والمرتبطة كذلك بالأمانة والنزاهة ، ولتفطن لنلاحظ ، على العكس من ذلك تماما ، أن عجلة الانتاج وسرعة انجاز المسؤوليات لا تتناسب دائما مع حجم تكلفة الحوافز الممنوحة . ونلاحظ كذلك تزايدا مستمرا في عدد الانحرافات السلوكية ، وتثوما لافتا للأنتظار في توقيتها ودرجاتها ، وتجديدا مستمرا في أساليبها وأشكالها وفي مبرراتها . كل هذا لا ينبغى بطبيعة الحال أن يؤدي إلى التخلي عن أهمية استخدام الحوافز في الإدارة ، ولكن الذي نود أن نخلص به من واقعنا الإداري هو أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها لردع الانحرافات السلوكية الإدارية . لقد أثبتت الحوافز ، كما استخدمتها الإدارة المصرية ، أنها غير قادرة على تنمية ما نسميه بالضمير والوازع ، كما أنها عاجزة عن توفير القدر الضروري من لخلقيات العمل الذي يكفل حسن استخدام الموارد القومية ، ويساعد على نمو مناخ موافق للاتساج يعرف فيه كل من الصغير والكبير حدود مسؤولياته والتزاماته ، ويقوم بما يوكل إليه من أعمال في جو من المودة والتعاطف والتكافل والتعاون والاحترام المتبادل .

إن الحقيقة الواضحة التي تتكلم بسببها السنة خبرائنا وقادتنا الإداريين وتتعثر عندها جهودهم الإصلاحية تكمن فيما نسميه بالأخلاق . . . لخلاقيات العمل . . . وأخلاقيات الإدارة بوجه عام .

لا جدال في أننا نعدنا كثيرا خلال السنوات العشرين الماضية ، ولكن الدفعة القوية التي استهدفت منشآتنا ومؤسساتنا وتنظيماتنا المتنوعة لم تقترن باهتمام مماثل بأخلاقيات العمل والإدارة ، ولذلك جاءت نهضتنا التنظيمية كالجسد الخالي

الأخلاقية هي ذلك الشيء المعنوي أو الحسي الذي ينتزع احترامنا ، ويجعلنا نأخذ أنفسنا بلوامره والزاماته وننتهي بنواحيه . وهذه السلطة الأخلاقية تتبع من واحد أو أكثر من المصادر الآتية وهي : **ذات الفرد ، والمجتمع ، والدين وتعاليمه .**

(١٧)

ونحن إذا نظرنا إلى « **الذات** » الإنسانية كمصدر للسلطة الأخلاقية فإننا نواجه مجموعة من الحقائق لا يمكن إغفالها . وفي مقدمة هذه الحقائق نجد أنه من العسير على « **الذات** » الإنسانية أن تقبل سلوكا أو تأتي عملا لا يستهويها على الإطلاق ، وأنه يكاد يكون من المستحيل سيكولوجيا أن يسعى الإنسان إلى غاية مالا يجد لها أي صدى في نفسه أو لا تبهتفر في نفسه شغفا وجها . وعلى هذا فإن العمل الأخلاقي لا بد وأن يبدو جميلا وجذابا أجم « **الذات** » الإنسانية لكي تقدم عليه . أن هذه النظرة « **الذاتية** » إلى العمل الأخلاقي من شأنها أن تحيل الأخلاق إلى الشعور الموجود لدى كل فرد منا عن القواعد الأخلاقية ، وتخفض القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص ، وهذا أمر محطوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة لها .

(١٨)

وإذا انتقلنا إلى الحديث عن « **المجتمع** » كمصدر للسلطة الأخلاقية ، فإننا نجد أن علماء الأخلاق الوضعية ينظرون إليه على أنه هو الغاية التي يسعى إليها كل فعل أخلاقي ، وأنه بذلك يعلو على « **الذات الفردية** » بل أنه يعلو على شتى « **الذوات** » الفردية ، وبناء على هذا فإنهم يقررون أن للمجتمع من الخصائص ما يجعله مصدرا أكثر ثباتا واستقرارا وقوة للسلطة الأخلاقية . أن السلطة الأخلاقية أن يملأ أوامرنا علينا جميعا دون تفرقة أو تمييز ، لأنه قوة خارجة عنا عالية علينا ، والمجتمع الذي نعيشه ليس هو مجموعة الأفراد ورقة الأرض التي يشغلونها فحسب ، ولكنه ، وقبل كل شيء ، مجموعة الأفكار والمعتقدات والمواظف التي تتحقق

بواسطة الأفراد ، وتأتي في مقدمة هذه الأفكار فكرة مجموع الناس من المثل العليا الأخلاقية التي هي الأساس في بناء المجتمع نفسه . ولأن الأفكار والمعتقدات والمواظف التي تتحقق بواسطة أفراد أي مجتمع أنها تتكون في إطار العوامل البيئية السائدة فلتنا توقع اختلافات جوهرية في تلك الأفكار والمعتقدات والمواظف من مجتمع لآخر ، وينسحب هذا بطبيعة الحال على فكرة الناس من المثل العليا الأخلاقية . ومن هنا تفقد القواعد الأخلاقية عموميتها ، وهي صفة رئيسية لا غنى عنها .

(١٩)

أما عن « **الدين** » كمصدر للسلطة الأخلاقية فله يمكن القول بأن الحياة الخلقية والحياة الدينية للمجتمعات كفتا دائما تسيران جنباً إلى جنب بشكل يجعل من العسير على أي إنسان أن ينكر الاتحاد الوثيق بين الأخلاق والدين . لقد كان « **دوركلهم** » ، وهو من المفكرين الغربيين الذين اهتموا بدراسة ظاهرة الأخلاق ، كان حريصا على تقريب مفهوم « **الأخلاق** » من مفهوم « **القداسة** » ، وبالتالي من الحياة الدينية للإنسان ، حتى أنه يقول أن الأخلاق أن تكون هي الأخلاق لو أنها عديت تملأ كل طابع ديني أو كل صبغة دينية .

إننا حينما نطلع على القواعد الأخلاقية طابع التقديس المستمد من الأديان فإن ما نعيشه بذلك هو أن تصبح تلك القواعد الأخلاقية ذات قيمة فريدة لا تماثلها أي قيمة أخرى من قيم المجتمع البشري ، وذلك لأن الأديان السماوية بوجه عام تحمل معها قوة المصدر الذي صدرت عنه وتنفذ السلطة العليا التي انبعثت منها . وبناء على هذا فإن ربط القواعد الأخلاقية بالأديان السماوية يجعلها تنفرد في الأذهان بذلك المصدر العلو الذي صغرت عنه ، ويضفي عليها طابعا مقدسا يتأى بها من كل عداها من وقائع الشعور والشعر الإنساني .

ولما كفت الأديان السماوية ، بلا استثناء ، قد انزلت لتري الإنسان قواعد السلوك والتعامل مع أخيه الإنسان ، فإن الاعتماد عليها كمصدر

البشرية بطبيعتها لها جانبان : جانب خير وجانب شرير ، جانب ملائكي وجانب شيطاني ، وهذا هو ما توصل اليه علم النفس المعاصر .

نخلص من هذا الى أن مسألة « الأخلاق » ، ومراعاة الأخلاق في السلوك ينبغي ألا ترتبط بالرغبة أو باللذة الحسية التي يمكن أن تحققها للفرد ، كما هو الحال بالنسبة الى المسائل المادية التي يسعى الى تحقيقها لاشباع حاجاته وارضاء نوازمه ، « فالواجب » الأخلاقي نادرا ما يخلو من مجاهدة وصراع ضد رغبة النفس البشرية ، أو ضد رغبة الجانب الشرير منها على وجه الحق . على أنه يمكن أن تتحقق اللذة ويستشعرها الفرد نتيجة التزامه بقواعد الأخلاق اذا استطعنا أن ننهي فيه منذ الصغر احساسا قويا بالترابط بين مفهوم « الخير » ومفهوم « الواجب » أو « الالتزام » . مثل هذا الترابط عندما ينمو في مشاعر الفرد وأحاسيسه ، فإنه يستطيع أن يجد لذة كبيرة في اتیان السلوك الخلقى الذى تأمر به القواعد الأخلاقية وذلك لمجرد كونها قواعد أو أوامر خلقية . وبهذا فإنه يتضح أننا نختلف ما ذهب اليه أنصار المذهب النفى في تفسير السلوك وقواعد الأخلاق .

أن البنیان المعنوى الروحى للنفوس الذى ترتكز عليه « الإدارة الأخلاقية » أصعب بمراحل عديدة من البنیان المادى الذى ترتكز عليه الإدارة المعاصرة ، لأن البنیان الأول يتطلب بحث وإيقاظ الضمير فى كيان الفرد بصفة مستمرة ، وهذا لا يتأتى إلا بتربية عقائدية وثنية وسط مناخ يعمه الإخاء والتكامل والاحترام . أن أول ما تشره تلك التربية في النفس الإنسانية أخلاقاً كريمة في صورة فضائل معنوية كالإخلاص في العمل وعمل الخير وجهه للفير ، وبعد هذا تظهر ثمرات هذه الأخلاق والفضائل بدورها في سلوك الفرد وعلى لسانه وجوارحه .

دور ومسئولية رجل الإدارة في الإصلاح الإدارى الأخلاقى :

إذا كان القارئ مقتنعا بصدق ومنطقية الحجج التى سقناها في هذا المقال للتدليل على

رئيسى لقواعد السلوك والخلق من شأنه أن يقضى على « النسبية » في الأخلاق ، بمعنى أنه باتخاذ الأديان السماوية مصدراً لقواعد السلوك والتعامل فإننا سوف نقضى على التباين واختلاف النظرة الى ما هو « صواب » أو ما هو « خطأ » ، أو ما هو « خير » أو ما هو « شر » ، وبذلك يصبح العدل خيراً ، والصدق خيراً . والأمانة خيراً مهما اختلف المكان أو الزمان . ولا يجوز مثلاً أن نقول أن العدل والصدق والأمانة مسائل « نسبية » ، لأن هذا من شأنه أن يؤدي الى بلبلة الفكر الإنسانى والى فتح الباب على مصراعيه أمام الميول الانحرافية كى تفسر وتبرر انحرافاتنا من الخير وعن الصواب ، بحجة أن الخير والصواب إنما هما مسائل نسبية بحجة تختلف النظرة اليها من مجتمع لآخر ، ومن فرد لآخر . وهذا من شأنه أن يقودنا الى مباحات عند محاولة تفسير مصدر الالتزام الخلقى ، وقد شجع البعض على ربط مصدر الالتزام بالصلحة أو بالمنفعة الشخصية حتى يصبح الخير والصواب هما كل ما يجلب منفعة مباشرة للفرد ، ويصبح الشر والخطأ هما كل ما يجلب ضرراً مباشراً للفرد ، وهذا بطبيعة الحال نوع من قصور التفكير وإن كان له مظهر جنلى جذاب .

وتتميز الأديان السماوية كمصدر لقواعد السلوك الأخلاقى والتعامل بأنها لا تربط الخير والصواب بالمنفعة المباشرة للفرد ، وإنما كذلك لا تربط الشر والخطأ بالضرر المباشر للفرد ، وذلك لأنها تعلم أن الأمانة مثلاً كمعاهدة في التعامل قد تكون مصدر ضرر مبدى بالفرد في أية لحظة من لحظات حياته ، وأن الصدق كذلك قد يجلب على الصادق بعض الضرر بصلاحه في المدى القصير .

إن الهدف الأسمى الذى تسعى اليه الأديان السماوية : هو توفير قدر من قواعد السلوك والتعامل يكتل السلامة والأمان والخير للمجتمع الإنسانى كله في المدى القصير والمدى الطويل على السواء . أن مجاهدة السلوك الأخلاقى لا يتحتم أن يظهر بمظهر الشيء المحبب الى النفس البشرية في كل وقت وفي كل حين ، وذلك لأن « النفس »

من منزلتهم العلمية أو انتها تبعدهم من امسالة
الاسلوب العلمى .

وفى ضوء هذا التحليل يمكننا ان نحدد اهم
معالم الدور الذى ينبغى أن يقوم به رجل الادارة
فى مجال الاصلاح الادارى الاخلاقى ، وهو فى رايانا
ينبغى أن يتضمن على الأقل النواحي الآتية :

أولاً : أن يؤمن رجل الادارة بأهمية دوره
كقدوة اخلاقية لكل العاملين معه من رؤساء أو
زملاء أو مرؤوسين .

ثانياً : أن يتعرف على الصفات والخصائص
الاخلاقية الكفيلة بجعله قدوة طيبة فى نظر
الآخرين .

ثالثاً : أن يعمل جاهداً على نشر المعرنة
بهذه الصفات والخصائص بين من يعملون معه ،
وعلى إبراز مزاياها وذلك عن طريق القدوة الحية
وباستخدام وسائل الاعلام الفعالة الأخرى .

رابعاً : أن يجعل اخلاقيات التعامل واحداً
ضمن المعايير التى ينبغى عليها تقيم العاملين تحت
اشرافه .

خامساً : أن يجعل موضوع « الأخلاق » احدى
دعائم البرامج التدريبية التى ينظمها أو يشرف
عليها . وأن يجتهد فى ترغيب المتدربين فى مجموعة
الخصائص والصفات الاخلاقية التى تيسر تعاملهم
مع الناس وتجعلهم أكثر فعالية ونقاء .

سادساً : أن يضاعف الاهتمام باستخدام
جساعات تدريب الصلابة Sensitivity
Training على اعتبار انها وسيلة فعالة فى
مساعدة الأفراد فى التعرف على انفسهم ، وعلى
تصرفاتهم ، وفى اكتسابهم المهارة فى تقدير ما يدور
فى المواقف اليومية من تفاعلات وعوامل ، وذلك
بشرط التركيز على موضوع الأخلاق وفن التعامل
مع الآخرين خلال برامج التدريب المذكورة .

وأخيراً قد يتسائل القارئ عن الصفات
والخصائص الاخلاقية التى تشكل القضاة على
الانحرافات الادارية ، فنقول ان هذا ما ننوئ
تقديمه فى مقال آخر فى المستقبل عندما تصبح
الظروف .

اهمية دور الأخلاق فى الاصلاح الادارى وفى
القضاء على الانحرافات الادارية ، فأتنى أود أن
أضيف أنه ليس بمقدور أحد غير رجل الادارة أن
يتصدى لهذا التحدى الهائل وأن ينجح فيه .
أن رجل الادارة الذى يحصى فى قرارة نفسه —
نتيجة خبراته وتجربته — بأنه فى أصناف كل
مشكلة ادارية توجد مشكلة وازمة اخلاقية ، فأنه
يتعذر عليه أن يتصل من مسئوليته أو أن ينكر
دوره فى الاصلاح الادارى الاخلاقى . أنه أن فعل
هذا أو حاول التقليل من خطورة اثر الأخلاق على
المشكلة الادارية فأنه بذلك يكون (كالميكانيكى)
الذى تذهب اليه لاصلاح عطب فى سيارتك تسبب
عن خلل فى مضخة البنزين فيحاول اقناعك بأن
مصدر العطب هو جهاز التبريد ويقوم بصلاحه
من أجلك رغم يقينه بأن العلاج الحاسم لمشكلة
سيارتك هو فى علاج مضخة البنزين . أنه عندما
يفعل هذا فأنه يكون مدفوعاً بحب البقاء ، لأنه
أن قضى على المشكلة الحقيقية لسيارتك فأنك
لا تزوره مرة أخرى . اتنى بطبيعة الحال استبعد
أن يكون دافع رجل الادارة فى انكار مسئوليته فى
الاصلاح الادارى الاخلاقى ، أو عندما يحاول
التقليل من تأثير المشكلة الاخلاقية على حسن سير
الادارة ، اتنى استبعد أن يكون الدافع لهذا مثل
الدافع لدى (ميكانيكى اصلاح السيارات) ، وأن
الأرجح فى مثل هذه الحالات هو أن يكون رجل
الادارة نفسه واحداً من ثلاثة :

أولاً : فهو قد يكون رجلاً ممن يؤثرون السلامة
ويفضلون الطريق السهل فى حياتهم وفى ادارتهم
شئون الناس ، خلسة وأن الطريق الى الاصلاح
الاخلاقى شاق وطويل .

ثانياً : أو أن يكون غير علمم بقواعد الأخلاق
التي تصلح أساساً للاصلاح الادارى الاخلاقى .

ثالثاً : أو أن يكون ممن يعتقدون بأن الخوض
فى مسائل الاخلاقيات ، (وهى من الأشياء المعنوية
غير المحسوسة التى عجز العلم والعلماء حتى
يؤمنوا هذا من أخضاعها للتجريب والقياس) هو
بمثابة الخوض فى مباحث ميتافيزيقية لا يهم
العلم والعلماء الخوض فيها على وهم أنها تقلل

معدلات الأداء

ودورها في قياس نتائج الأعمال

ساجي البصام

تعتبر مشكلة معدلات الأداء وتحديدًا تحديدًا دقيقًا إحدى المشكلات المزمنة والمصاحبة لعملية رفع الكفاءة الإنتاجية ، ذلك أن الصعوبات التي يواجهها كل من يتصدى لهذه المشكلة أكثر من أن تحصى ، ومع ذلك فالحديث عن المعدلات ان ينهى وبإلء المحاولة ثمر المحاولة للوصول لتحديد عادل هو الشغل الشاغل لكل وحدة إنتاجية .

من هذا الموضوع يعدقنا الكتاب مناقشا الدور التي يجب مراعاتها عند وضع معدلات الأداء ، مع تصنيفها الى معدلات كمية ومعدلات نوعية ، كما يعرض الكتاب الخطوات التي يجب اتباعها عند وضع معدلات الأداء ، معطرا من بعض الأمثلة التي يجب تجنبها ، لم يهتم حديثه بشرح الدور الذي تقوم به المعدلات في قياس نتائج الأعمال .

كما ونوعا . فبقياس حجم العمل المنوطة به كل وحدة تحدد المقررات الوظيفية لكل وحدة ، ولا يمكن اجراء التعديل والتطوير في المقررات الوظيفية في حالة عدم وضع معدلات أداء للأعمال . وكلما تباينت الدقة بمعدلات أداء الأفراد ، أكن تأدية نفس حجم العمل بأيدي أفراد أقل ، الأمر الذي يحقق الوفرة والاقتصاد للمنظمة .

ان التوصل الى معدلات أداء في مختلف الأعمال ليس أمرا يسرا ، اذ قد يبدو أنه من المستحيل تحقيق ذلك بالنسبة لبعض الأعمال ، ومع ذلك فلو اشترك القائم بالعمل فعلا مع المسؤولين في محاولة بهذا الشأن ، فلاحتمال كبير في الوصول الى معدلات لها فائدتها في مجال العمل . ولا يمكن

لا يمكن قياس كفاءة الأفراد والوحدات في تحقيق أهدافها دون وضع معدلات أداء لجميع الأعمال لقياس أداء وانتاجية الأفراد والوحدات التي تمكس بدورها عملية قياس تحقيق الأهداف

نتائج البصام

مدرس الإدارة العامة بكلية التجارة
جامعة الرياض

سبق ان نشرنا له عدة بحوث كان آخرها
« أساليب في الدراسات المتقدمة للإدارة
العامة » نشر في عدد يناير ١٩٧٣ المصحف
الثلاث / المجلد الخامس .

ما يقوم به لكي تعكس نتيجة يرضى عنها المسئولون حتى يبذل أقصى ما يمكنه لتحقيق ذلك .

الأمور التي يجب مراعاتها عند وضع معدلات الأداء :

من المسلم به في الوقت الحاضر أنه من الممكن وضع معدلات أداء عن معظم الأعمال ان لم يكن كلها . ومن السهولة بمكان وضع معدلات أداء كمية ونوعية بالنسبة للأعمال الروتينية المتكررة ، وكذلك بالنسبة للأعمال الروتينية اذا توافرت المهارات اللازمة لاستخدام مختلف طرق التعبير عن المعدلات . فالمعجز عن التوصل الى معدلات أداء وظيفية معينة انها يعنى الجهل بها هو متوقع من شاغل هذه الوظيفة ، وبالتالي لا يمكن تقييم عمله .

بيد أن هناك بعض الأمور التي لابد من مراعاتها عند وضع معدلات الأداء ، منها انه لابد من وضعها عند مستوى العمل المقبول أو المرضى دون مستوى العمال ، الا اذا كان لا يقبل في أداء العمل ما هو دون ذلك ، ومنها أن توضع المعدلات عند مستوى الأداء المتوقع من العامل الكفء المحرب تدريباً كافياً ويمكن الوصول بالانتاج الى مستوى المعدل فعلاً ، أى ان يكون المعدل من الارتفاع بحيث يحقق أهداف المنظمة ومن الانخفاض بحيث يمكن الموظفين الكفاء ان يبلغوه ، والا ترتب على التفاضل في مستوى المعدل تدهور في الروح المعنوية للأفراد وشعورهم بالتقصير في الأداء ، ومنها أيضاً أن المعدلات يجب ألا تتناول البيانات الصعبة غير المحسوبة عن المسئوليات ، ولا تتناول المهام الثقيلة أو المؤقتة غير العادية ، والا أصبحت المعدلات مطلوبة ومعقدة ضيقة التطبيق ، وأخيراً ينبغي أن توضع معدلات الأداء عن الأعمال الوظيفية دون العناصر التي تتضمنها استمارة تقييم أداء الأفراد لسببين :

(أولهما) ان تلك العناصر تتضمن تقييماً عاماً لانتاج الأفراد وأدائهم لأعمالهم .

توقع الكمال في أعداد المعدلات من أول الأمر ومع ذلك فإن أى معدلات مكتوبة ، حتى ولو كانت أولية ، خير من عدم وجود معدلات كمية .

تعريف معدلات الأداء :

يمكن تعريف معدلات الأداء على أنها « الوصف المكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الفرد الأعمال المحددة التي تتضمنها وظيفته ، والتي تتوقعها الإدارة منه ، وذلك على وجه مرضى للغاية ، وفي ظل ظروف العمل الحالية » .

ومن هذا التعريف يمكن التوقف على الآتي :

(أولاً) يجب أن تكون المعدلات الموضوعة مسجلة كتابة حتى يمكن تميمها وحتى يتفهمها الرؤساء والمرعوسون .

(ثانياً) أن تتضمن هذه المعدلات مدى الجودة التي يجب أن يؤدي الفرد بها العمل الموكول اليه .

(ثالثاً) يجب أن تصنف هذه المعدلات الى الأعمال المحددة التي تتضمنها الوظيفة دون المسئوليات والواجبات العامة غير المحددة .

(رابعاً) أن تصف هذه المعدلات الأداء المرضى للغاية للعمل . وهي لا تبغى الكمال في أدائه ، أى انها تحدد مستوى الأداء الذي يتوقعه المسئولون من العمل من العاملين مع رضا الإدارة عنهم .

(خامساً) أن توضع هذه المعدلات في ضوء الظروف القائمة والتي يعمل الأفراد في ظلها أى واقعية وليس في ظروف مثالية نموذجية غير محققة حالياً .

هذا ولما كانت معدلات الأداء بمثابة مقاييس يصير الحكم بموجبها على أداء الأفراد لواجبات وظيفتهم ، فإنه من حق كل فرد أن يحيط بما تتوقعه الإدارة منه ويعلموا بالتي تؤثر نتيجة

الرئاسية عليهم تمكس شعورا عدائيا من قبلهم نحوها .

ولا بد من الإشارة هنا الى أنه كلما تغيرت المتاصر الهامة التي تتضمنها الوظائف ، أو كلما كان في الاستطاعة التوصل الى معدلات افضل ، كان لابد من اعادة النظر فيها ومراجعتها لتعديلها دوريا .

الأنواع المختلفة لمعدلات الأداء :

هناك عدة أنواع من معدلات الأداء ، منها المعدلات الكمية والمعدلات النوعية ، والمعدلات الزمنية ، والمعدلات المتعلقة بطريقة أداء العمل .

المعدلات الكمية أو العددية :

تشير هذه المعدلات الى عدد الوحدات التي يجب على الفرد انجازها خلال فترة زمنية معينة على وجه مرض . ويعتبر هذا المعدل أكثر المقاييس استعمالا وأوسعها انتشارا . ومن الأفضل في هذه الحالة استخدام السجلات المالية التي تشير الى رقم أو كمية الإنتاج ، أو أي سجلات جديدة ، بشرط ألا يترتب على استخدامها عبء اضافي ، لأن معدلات الأداء ما هي الا وسيلة تعين المشرع على القيام بعمله بصورة افضل ، وفعالية أكثر من ذي قبل ، بحيث لا يترتب على استخدامها تحميل المشرعين أعمالا اضافية تزيد من أعبائهم ومسئولياتهم .

فهنا في عملية فرز الخطابات أي تصنيفها ووضع كل في المكان المعد له ، يمكن الإشارة الى المعدل على الوجه الآتي :

فرز ما يتراوح بين ٩٠٠ و ١٠٠٠ خطاب في الساعة . كذلك في عملية الحفظ والإرفاق يمكن الإشارة الى المعدل على الوجه الآتي :

حفظ ما يتراوح بين ٢٥٠ و ٣٠٠ مكتبة في الساعة الواحد .

(نائيتها) أن معدلات الأداء ترتبط بواجبات محددة تتضمنها الوظيفة .

ولما كانت الواجبات المحددة لوظائف الفئة الواحدة تتفاوت من وظيفة الى أخرى تتفاوت كثيرا لاختلاف الظروف التي يتم في ظلها أداء العمل ، لهذا فان معدلات الأداء يجب ان تنصرف الى وظيفة أو عملية معينة دون فئة الوظيفة عموما ، وذلك لامكان الحد قدر الامكان من الاختلافات غير المرغوب فيها بين الوظائف التي تنتمي الى فئة واحدة ، ولو أنه قد لا يتيسر تحقيق درجة عالية من التوحيد والتنميطية .

لهذا فانه كلما كانت هناك مغاربات في أساليب وظروف العمل ، كان من الضروري أن يؤدي ذلك الى اختلاف في معدلات الأداء ، لأنه لا يمكن تطبيق نفس المعدل على عدد من الوظائف والأعمال الا اذا كانت هذه متماثلة في الواجبات وظروف العمل .

ان مساهمة الأفراد مع رؤسائهم في وضع معدلات الأداء واجراء المناقشة بشأنها يساعد كثيرا في ازالة كل شك يثور في ذهن الرئيس أو المرووس فيها يتعلق بما هو متوقع من الآخر أن يقوم به أو بالمقاييس التي تستخدم في قياس ذلك الأداء .

وبالرغم من أن وضع معدلات الأداء يعد جزءا من مسؤولية الرئيس ، فان المجهود المشترك بين الرئيس والمرووس في هذا الشأن يحقق عدة فوائد يمكن اجمالها بالآتي :

١ - اتصاف معدلات الأداء الى واجبات حقيقية يقوم بها الأفراد .

٢ - انشاء عادات حميدة في نفوس الأفراد منها تقييم النفس وتقديرها .

٣ - اشراك الأفراد في وضع معدلات الأداء يجعلهم أكثر قدرة على تقبلها وإدراك علاقتها بوظائفهم ، لأن المعدلات المفروضة من المستويات

المعدلات التوعية :

الحالة يجب ألا يزيد عدد الصفحات التي يقتضى إعدادها بسبب مظهرها غير المستساغ على ما يتراوح بين ٣ و ٥ صفحات بين كل ١٠٠ صفحة .

أي تلك المعدلات التي تشير إلى مدى الجودة في أداء العمل . ومن المؤشرات التي تساعد في الحكم على مدى الجودة هي :

(أ) مستوى الدقة :

أي ما هو القدر المستموع به من الخطأ أو التصور في الأداء ؟

على حالة فرز أو تصنيف الخطابات ، بصرف النظر من ٣ أو ٤ أخطاء في كل ١٠٠٠ خطاب تم فرزها . كذلك في حالة الحفظ ، لا تكون هناك محاسبة أو مسئولية بالنسبة لما لا يزيد من حالة واحدة أو حالتين تم حفظها بطريق الخطأ بين كل ١٠٠٠ حالة حفظ . أي أن الأداء في هذه الحالة يعد مرضيا رغم وجود هذه الأخطاء الطفيفة نسبيا .

(ب) الأثر الذي يتركب على القيام بالعمل :

هذا الأثر لا يمكن قياسه بوحدات عديدة ، ولكن على ضوء النتائج المترتبة . فمثلا أمين المخزن الذي يتوقع مقدما الاحتياجات اللازمة من مختلف الأصناف ، ويحتفظ بكمية كافية منها تحت الطلب يمكنه من تلبية الطلبات الاعتيادية من المخازن ليصبح معدل أدائه أفضل من أمين المخزن الذي ينتظر حتى يفرغ المخزون لديه ، ثم يطلب كميات جديدة ، ومن ثم يصبح موقفه حرجا للغاية إذا فوجيء بطلبات على الأصناف التي نفدت فلا يستطيع تلبيةها ، ومن ثم يعطل العمل .

(ج) المظهر المادي للنتاج النهائي :

عند كتابة خطاب على الآلة الكاتبة من مسودة مكتوبة باليد ، يشار إلى المعدل في هذه الحالة بمظهر الخطاب بعد كتابته على الآلة الكاتبة ، من حيث خلوه من الحروف المكتوبة مرتين فوق بعضها أو لمحو غير التنظيف أو الهوامش غير المتساوية وغيرها من الأمور التي تجعل مظهر الخطاب غير مقبول أو مستساغ . وفي هذه

(د) معدلات تتعلق بالمظهر والسلوك الشخصي :

قد تتطلب الوظيفة أن يظهر العامل أو الموظف بمظهر معين ، أو أن يكشف عن صفات معينة حتى يمكن اعتبار عمله مرضيا ، فعندما تعد أمور معينة مثل طريقة الحديث مع العملاء أو المظهر والسلوك الشخصي أساسا لصنع أداء الفرد لعمله ، يجب أن تتضمن معدلات الأداء هذه الأمور . فمثلا بالنسبة لمقابلته الجمهور وتزويده بالمعلومات يعبر عن المعدل على الوجه الآتي :

يتحدث مع الجمهور بدقة ووضوح ، بحيث ينذر أن يحتاج الأمر إلى تكرار البيانات التي ذكرها ، أي لا يحتاج الأمر إلى ذلك التكرار أكثر من كذا مرة في الشهر .

المعدلات الزمنية :

تشير هذه المعدلات إلى التوقيت الذي تستج في خلال فترة محددة من الزمن . فمثلا عند الرد في استمارة الرخص من واقع الطلبات يكون المعدل على الوجه الآتي :

يجب أن تتم كتابة جميع الاستمارات في خلال فترة لا تتجاوز من ٨ - ١٠ ساعات من وقت تسلم الطلبات المستوفاة .

كذلك بالنسبة إلى التفتيش على المكاتب المحلية يكون المعدل كما يلي :

يجب وضع خطة للزور على المكاتب المذكورة بحيث تتم زيارة كل منها ، والتفتيش عليها مرة كل فترة تتراوح بين ٤ و ٦ أسابيع .

معدلات خاصة بطريقة أداء العمل :

إذا كان من غير المقبول أداء العمل بطريقة تختلف عن الطريقة التي يجب أن يتم بها القيام

ويعد ذلك يوضح هؤلاء الأفراد ما يعترهم القيام به والهدف منه ، والخطة التى ستتبع فى ذلك بقصد كسب ثلوتهم الفعالم وأخلاصهم فى هذه العملية ، كما يطلب الى كل منهم أن يعد قائمة كاملة تتضمن جميع العمليات التى يقوم بها ، والمقصود بالعملية هنا هو ذلك الجزء المتميز من الوظيفة الذى يعتبر فى حد ذاته متكبلا ، على أن يراعى هؤلاء الأفراد كتابة هذه العمليات بشكل مفصل يوضح الأجزاء التى تتكون منها كل عملية ، بحيث تعبر بيانات العمليات عن تصرفات محددة يقوم بها الفرد وليست فى شكل مسئوليات عامة أو غامضة مثل ، يقول ، أو يساعد ، أو يجرى ، وهكذا .

وإن يراعى هؤلاء الأفراد العناية الكاملة فى تنظيم القائمة ، بحيث تكون العمليات مثبتة فيها بصورة واضحة ومحددة ومركزة قدر الامكان . وفى بعض الأحيان قد يكون لدى بعض الهيئات وصف مكتوب لكل وظيفة من الوظائف بها ، وفى هذه الحالة يعتبر هذا الوصف نقطة بداية .

ويعد انتهاء الأفراد من كتابة قائمة العمليات ، لابد من مراجعتها بدقة للتأكد من أن البيانات الواردة فيها كاملة ودقيقة ، وإذا اقتضى الأمر التنصير فيها فلا بد من مناقشة التعديلات مع الأفراد قبل ادخالها .

يستخدم الأسلوب المختصر (أسلوب البرقيات) فى كتابة معدلات الأداء ، مع الاهتمام بالمعنى . والمقصود بذلك هو استعمال لغة بسيطة سهلة الفهم ، مع استخدام نفس اللغة المستعملة فى ذلك العمل قدر الامكان ، واستعمال الفاظ محددة للمعنى مع الاختصار والإيجاز دون الإخلال فى الوضوح . ومن ثم تسجل كتابة من عدة صور تحيل التاريخ وتوقيع الرئيس والموظف المختص عليها ، مع تسليم الأخير صورة منها ليحتفظ بها لديه .

بمعدل أو الإجراءات الموضوعة للقيام به ، وفى هذه الحالة تعتبر هذه الطريقة أو تلك الإجراءات جزءا لا يتجزأ من معدل الأداء . ممثلا فى حالة مسك السجلات ، يجب ألا تختلف الطريقة التى تمسك بها هذه السجلات عن الطريقة الموضوعة لذلك فى أكثر عدد معين من الحالات يتراوح بين ٢ و٣ حالات فى الشهر .

الخطوات التى تتبع فى وضع معدلات الأداء :

توجد عدة طرق لوضع معدلات الأداء ، إلا أنه عادة ما تتبع الخطوات التالية :

١ - تحليل عمل الوظيفة .

٢ - حصر العمليات الأساسية فى ذلك العمل .

٣ - وضع معدلات الأداء من واقع ذلك .

وفى هذه الحالة يجب الاستعانة بجميع المصادر ، مع الأخذ فى الاعتبار جميع الدراسات والسجلات المتعلقة بالانتاج أو الإجاز فى حالة الأعمال الإدارية . وكلما زادت الحقائق والبيانات المتاحة ، وكلما توافرت مصادرها ، كان احتمال الوقوع فى الخطأ أقل .

ومن الأفضل البدء فى وضع معدلات الأداء بالنسبة للأعمال الروتينية المتكررة ، لأنها أسهل من حيث تحديد المعدلات المناسبة ، كما أنه سوف تساعد هذه التجربة فى التغلب على كثير من المشكلات التى ستظهر عند محاولة وضع معدلات أداء الأعمال الأكثر تعقيدا أى الأعمال غير الروتينية .

وعند اختيار العاملين الذين ستوضع معدلات أداء للأعمال التى يقومون بها تثبيت عوامل مختلفة قد تؤثر فى هذه المعدلات ، منها السن ومدة الخبرة ، والتدريب الذى تلوه ، والمؤهل وغيرها حتى لا تتبخل هذه العوامل فى التأثير فى المعدل .

الأمور التي يجب تجنبها عند وضع معدلات الأداء:

ان التراخي في البدء بوضع معدلات الأداء لحين توافر الوقت والمهارات والخبرات اللازمة لهو من الخطورة بـمكان ، اذ يجب البدء بوضع معدلات اولية توضع موضع التنفيذ لـحين تطويرها ، وبذلك يتحقق بعض النفع على الاقل . ويتبقى عند وضع تلك المعدلات تجنب الأمور التالية :

١ - الخلط بين اجراءات العمل وبين معدلات الاداء . فالاجراءات ، أى الخطوات التى تمر بها عملية معينة ، تمثل ما يقوم به الفرد فعلا فى مجال العمل ، فى حين أن معدل الاداء يعبر عن المقياس لما يعتبر اداءه مرضيا للعمل ، من حيث تحديد الوحدات التى يجب انجازها حتى يعتبر الاداء مرضيا ، وكذلك من حيث مدى جودته ، او من حيث تحديد الزمن الذى يجب أن ينتهى فيه انجاز وحدات العمل .

٢ - كثرة التفاصيل منذ سرد العمليات أو البيانات المتعلقة بها فى سبيل تحديد معدلات الاداء .

٣ - استخدام بعض التعبيرات الغامضة التى لا تقبل القياس مثل لحياتا أو نادرا أو غيرها ، لانها تفتح الباب أمام التفسيرات الشخصية المفترضة ، مما يتناقى مع الغرض الذى من أجله وضعت معدلات الاداء .

٤ - استخدام النسب المئوية فى المعدلات لانها قد تكون مضللة فى بعض الظروف ، ولذلك يمكن الاستعاضة عنها بذكر عدد معين محدد ، ويكون ذلك عادة بالنسبة لعدد الأخطاء المسموح بها .

٥ - التعبير عن معدلات الاداء بطريقة يتطلب لتطبيقها اجراء عمليات حسابية معقدة ، لهذا يجب التعبير عنها بأكثر الطرق سهولة أو أكثرها استعمالا .

٦ - استعمال المعدلات التى تتطلب اداء دقيقا مائة فى المئة حتى يكون المعدل واقعا وعمليا

للتنفيذ ، فالأداء الأمثل قد يكون غير ميسور فى كثير من العمليات . .

٧ - استعمال المعدلات التى تحدد رقما معينا لمستوى الانتاج مع الاستعاضة عنه بمدى معين Range أى أنه يجب أن يتضمن المعدل حدا أدنى اذ اقل الاداء عنه اعتبر غير مرضى ، وكذلك حدا أقصى اذا ارتفع الاداء عنه اعتبر ممتازا يستحق صاحبه عنه معاملة خاصة . فمن الخطورة بـمكان الاعتداد كلية ، ودون أى وسيلة أخرى ، على متوسط أداء مجموعة من العاملين . ولو كثرت الظروف لا تسمح بغيره ، فانه يجب وضع ذلك المتوسط موضع النقد والتحليل . ولا مانع من اعتبار ذلك المتوسط مؤشرا من المؤشرات التى يستعان بها فى سبيل الوصول الى المعدل المطلوب .

٨ - التثيد بأداء الفرد الذى يقوم بالعمل الآن فقد يكون اداءه ممتازا بحيث يضار نتيجة تحديد المعدل ، تبعا لهذا المستوى غير العادى ، لانه سيبدو بعد ذلك كمن يقوم بعمله بشكل اعتيادى ، وكما تتوقعه الإدارة منه ، فى حين أنه ممتاز فعلا . كذلك قد يضجر هذا المعدل الأفراد الآخرين الأقل منه كفاءة والذين قد يحلون محله مستقبلا لأن اداءهم سيبدو وكأنه دون المستوى المرضى . وبالعكس من ذلك فقد يكون أداء شاغل الوظيفة الآن دون المستوى المنشود ، بحيث يترتب على اخذاه مقيارا للأداء مستقبلا ضرر على المنظمة ، لانه سيؤدى الى تقدير أداء الفرد بأعلى مما يجب أن يكون عليه .

الدور الذى تقوم به المعدلات فى قياس نتائج الأعمال :

تعتبر معدلات الاداء الأساس السليم الذى تقوم عليه تقارير الاتجاهات والأعمال المتعلقة بالأفراد ، اذ لن استخدام المعدلات الصريحة المحددة والمفهومة يمكن الرئيس من المقارنة بين أداء العاملين معه على أساس راسخ وبصورة افضل

المراجع :

- 1 — Bailey, Gerald B. , Basic Motion Time Study. New-York; McGraw-Hill, 1958.
- 2 — Barnes, Reiph, M., Motion and Time Study, Design and Measurement of Work; New York; John Wiley and Sons ; 1963.
- 3 — Carral, Phil, Time Study for Cost Control ; New York; McGraw-Hill, (3rd. Ed.) 1954.
- 4 — Fayel, Henry ; General and Industrial Management, London; Pitman and Sons, Ltd., 1956.
- 5 — Nadler Gerald ; The Motion and Time Study; New York; McGraw-Hill, 1955.
- 6 — Scherwood, F.P. and M.L. Alstrom ; Administration Analysis Techniques, Vol. 1, 11 ; University of Southern California. 1956.
- 7 — Taylor Fredrick, Scientific Management; Hanover, N. H., Darmonth College, 1912.

من استخدام المعدلات الغامضة أو مقارنة انتاج العاملين بعضهم ببعض دون وجود معايير قياسية .

يضاف الى ذلك أن ادراك الأفراد للاماس الذي يستخدم في اعداد التقارير عن الانجازات سيكون غلبا مهما في تفهيم للتقديرات التي توضع عنهم والافتقار بها .

أن معدلات الأداء تسهم بصورة هامة ، والمعدلات الكمية بصورة خاصة ، في اعداد ميزانية الوظائف من حيث تقدير العدد اللازم من الأفراد للاضطلاع بالأعمال المتاحة . فمقارنة كمية او عبء العمل الحالي ، وكذلك العبء المتوقع في معدل الأداء الكمي الموضوع يمكن بعملية رياضية بسيطة تقدير الاعداد المطلوبة من العاملين تقديرا موضوعيا مئليا . كما أنها تصبح وسيلة في تعريف العاملين الجدد بما هو متوقع منهم في انجازات ، وذلك بالحكم على أعمالهم خلال فترة الاختبار بشرط أن يتعرف هؤلاء العاملون على هذه المعدلات منذ بداية الأمر .

علاقات الإدارة بالعاملين

يوجد الآن تطور — وان لم يصل بمقدار في التطبيق — في علاقات الإدارة بالعاملين ، إذ تلمس إدارة الأفراد بشكل متزايد على فهم حاجات العامل الفرد ومحاولة توفيقها ، والمصلحة باحتياجات الفرد هي شرط ضروري لقبول علاقات أفضل بين الإدارة والعاملين . فإذا لم تفهم الإدارة ما يقول في نفوس العاملين فإن العلاقات التي تصود لن تكون طيبة ، ولا معنى ذلك أن الإدارة ينبغي أن تتوافق دوماً وتقدم للعاملين ، غير أن الاتجاات الناقية التي أسفرت عنها بحوث العلاقات الإنسانية أصبح لها قبول مريض في الوقت الحالي :

- ١ — من الخطأ أن يسمم العاملون في تحديد سياسات المنظمة وأجراءات العمل بها .
- ٢ — من الحكمة للإدارة أن تولى العاملين لتتها في أمور كالاعداد لتغيير البرامج وإعادة التنظيم الداخلي وتعديل مجرى العمل .
- ٣ — من المهم أن توجد اتصالات صاعدة (من العاملين الى الإدارة) ..
- ٤ — الاعتراف الذي يركز على الفرد خسر من الاعتراف الذي يركز على العمل . فالأول يؤكد حيز الفرد بينما الثاني يثبغ معدلات الإنتاج في الخدمة .
- ٥ — هناك حاجة الى الاعتراف بفروق في انتاجات العاملين الفردية وتغيير النمط القيادي وفقاً لذلك . (عن فيلكس أ. نجر — علاقات الإدارة والعاملين في الخدمة العامة) .

نظام الانتخاب في اليابان

محمد حسن فتحي

١ - المبادئ الأساسية في نظام الانتخاب باليابان :

- يكلل دستور اليابان :
 - (أ) عمومية التصويت في الانتخاب .
 - (ب) المساواة في الانتخاب .
 - (ج) سرية الاقتراع .
 - (د) الأسس هو تمثيل جميع المواطنين .
- هذه المبادئ منصوص عليها في الدستور الياباني في فصل « الحقوق والواجبات » وتطبق عند انتخاب أعضاء البرلمان — مجلس ممثلي الشعب ومجلس المستشارين كما تطبق أيضا عند انتخاب أعضاء المجالس المحلية ورؤساء الهيئات المحلية .

٢ - عمومية التصويت :

عمومية التصويت للأشخاص البالغين مذكورة فيما يخص بانتخاب المكاتب الرئيسية العامة .. وعلى ذلك فليس هناك أي تمييز في معاملة التصويت بالنسبة للجنس ، أو الممتلكات ، أو مقدار الضرائب المدفوعة .. ولادة سنوات طويلة منذ إعلان دستور « الميجي » كانت هناك متطلبات للتصويت على أساس كمية الضرائب المدفوعة للخزانة العامة .. ولكن هذه المتطلبات قد ألغيت في سنة ١٩٢٥ — وأعطيت النساء حق التصويت في عام ١٩٤٥ .

تختلف نظم الانتخاب في العالم من دولة إلى أخرى ويرتبط ذلك بنظامها الاجتماعي والسياسي . ومما لا شك فيه أن للامة تأثيرا كبيرا على نظم الانتخاب في الدولة . ولا شك أيضا أن النظم المعمول بها في أغلب الأحيان ترتبط بمبادئ أساسية معينة سواء كان الانتخاب مباشرا أو غير مباشر . والدراسة التالية توضح نظام الانتخاب في اليابان والذي بلغ تعداد الناخبين فيه عام ١٩٦٩ حوالي ٧٠ مليون ناخب ولعل في هذه الدراسة فائدة إن يملكون في مجال الإدارة بصفة عامة والممارسين في مجال الإدارة المحلية والانتخابات بصفة خاصة .

محمد حسن فتحي

مدير عام بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

سبق أن نشرنا له بحثا تحت عنوان « الجهاز الإداري في الدولة » نشر في عدد يناير ١٩٧٣ المجلد الثالث — الجلد الخامس .

ب- المساواة في الانتخابات :

بمساوى المواطنين الباكثيون أمام القوانين
الديابانية ، ولا يوجد هناك أى تمييز في العلاقات
السياسية ، أو الاقتصادية أو الاجتماعية طبقا
للجنسية أو العقيدة أو الجنس أو الحالة الاجتماعية
أو النشأة الاجتماعية ، وبالقالي فإن حق التصويت
الممنوح للناخبين متساو .

ج- سرية الانتخاب :

سرية الاقتراع في وقت الانتخابات مكتولة . .
وسوف لا يتحمل الناخب أى مسئولية عامة أو
خاصة بسبب اختياره عند اعطاء صوته .

د- أساس الانتخاب هو تمثيل جميع المواطنين :

الأشخاص الذين يتم انتخابهم خلال عمليات
الانتخاب لا يمثلون طبقة خاصة من الشعب ،
كحزب سياسى أو حى انتخابى ، ولكنهم يمثلون
الشعب ككل . وينص الدستور على أن مجلس
النواب يتكون من الأشخاص المنتخبين لتمثيل
الشعب ككل . « مادة ٤٣ » .

والجدول الآتى بعد يوضح التغيرات في أعداد
الناخبين في انتخابات أعضاء مجلس ممثلى
الشعب .

التغيرات في أعداد الناخبين
في انتخابات أعضاء مجلس ممثلى الشعب

الانتخاب	تاريخ الانتخاب	عدد الناخبين	ملاحظات التصويت
الأول	أول يولي ١٨٩٠	٤٥٠,٨٥٧	الذكور أكبر من ٢٥ سنة الذين بلغوا سن ضرائب أكثر من ١٥ ينا (قانون ١٨٨٩)
السامع	١٠ أغسطس ١٩٠٢	٨٦٨,٧٧٧	الأشخاص الذين بلغوا سن ضرائب مباشرة زيادة عن ١٥ ين (مراجع سنة ١٩٠٠)
الرابع عشر	١٠ مايو ١٩٢٠	٣,٠٦٤,٥٩٠	الأشخاص الذين بلغوا سن ضرائب مباشرة زيادة عن ٣ ين (روجع سنة ١٩١٩)
السادس عشر	٢٠ فبراير ١٩٢٨	١٢,٤٠٥,٠٥٦	ألغيت المصلبات المتعلقة بالضرائب سنة ١٩٢٥
السامع عشر	٢٠ فبراير ١٩٣٠	١٢,٦٥١,٧٨٥	
الثامن عشر	٢٠ فبراير ١٩٣٢	١٢,٠٤١,٩٦٣	
التاسع عشر	٢٠ فبراير ١٩٣٦	١٤,٣٠٣,٧٨٠	
العشرون	٣٠ أبريل ١٩٣٧	١٤,٠٧٤,٨٨٨	
الواحد والعشرون	٣٠ أبريل ١٩٤٧	١٤,٥٩٢,٢٨٧	
٢٢	١٠ أبريل ١٩٤٦	٣٦,٨٧٨,٤٢٠	روجع بالنسبة للأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٢٠ (١٩٤٥)
٢٣	٢٥ أبريل ١٩٤٧	٤٠,٩٠٧,٤٩٣	
٢٤	٢٣ يناير ١٩٤٩	٤٢,١٠٥,٣٠٠	
٢٥	١ أكتوبر ١٩٥٢	٤٦,٧٧٢,٥٨٤	
٢٦	١٩ أبريل ١٩٥٣	٤٧,٠٩٠,١٦٧	
٢٧	٢٧ فبراير ١٩٥٥	٤٩,٢٣٥,٣٧٥	
٢٨	٢٢ مايو ١٩٥٨	٥٢,٠١٣,٥٢٩	
٢٩	٢٠ نوفمبر ١٩٦٠	٥٤,٣١٢,٩٩٣	
٣٠	٢١ أكتوبر ١٩٦٣	٥٨,٢٨١,٦٧٨	
٣١	٢٩ يناير ١٩٦٧	٦٢,٩٩٢,٧٩٦	
٣٢	٢٧ ديسمبر ١٩٦٩	٦٩,٧٦٠,٤٢٤	

٢ - قانون انتخاب المكاتب العامة :

للتشريعات الفردية مثل قانون انتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب والقانون الخاص بانتخاب أعضاء مجلس المستشارين والاشتراطات الواردة فى قانون الحكم المحلى فيما يختص بانتخاب الهيئات المحلية .

هذه القوانين الفردية جمعت كلها فى القانون الخاص بانتخابات المكاتب العامة سنة ١٩٥٠

طبقا للمبادئ المنصوص عنها فى دستور اليابان ، فان قانون انتخاب المكاتب العامة ينص على المبادئ الأساسية المتعلقة بانتخاب أعضاء مجلس النواب والمجالس المحلية ورؤساء الهيئات المحلية .. قبل ذلك لم يكن هناك تشريع موحد فيما يتعلق بالانتخابات ، وكانت تعتمد طبقا

ومعيا إلى بيان بالمكاتب العامة والأعداد المحدد انتخابها لكل منها طبقا للقانون الخاص بانتخابات المكاتب العامة :

النوع	المبدأ المحدد
أعضاء مجلس ممثلى الشعب	٤٨٦
أعضاء مجلس المستشارين	٢٥٠
المحافظون	٤٦
أعضاء مجالس المحافظات	٢,٧٤٠
رؤساء مجالس المدن	٥٦٤
أعضاء مجالس المدن	١٨,٧٤٠
رؤساء مجالس القري	٢,٧١٨
أعضاء مجالس القري	٥٣,٧٨٧
أعضاء مجالس الأحياء الخاصة	١,٠٩١
	٧٨,٦٨٦

« أجهزة الانتخابات الادارية »

فيما يلي بيان أنواع وتشكيل وأعمال أجهزة الانتخابات الادارية :

النوع	الأعمال	التشغيل والصلاحيات	طريقة الاختيار
المجلس المركزى لإدارة الانتخابات	أعمال تتعلق بانتخاب أعضاء دائرة الانتخاب الوطنية لمجلس المستشارين	خسة أعضاء لمدة ثلاث سنوات	يعتزون بمعرفة وليس الوزراء بناء على اقتراح مجلس النواب .
لجنة المحافظة لإدارة الانتخابات	الأعمال المتعلقة بانتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب وأعضاء الدوائر الانتخابية المحلية لمجلس المستشارين والمحافظين وأعضاء مجالس المحافظات .	أربعة أعضاء لمدة أربع سنوات	يختارون بمعرفة مجالس المحافظات
لجنة المدينة أو القرية لإدارة الانتخابات	الأعمال المتعلقة بانتخاب أعضاء المجالس المحلية	أربعة أعضاء لمدة أربع سنوات	يختارون بمعرفة المجالس المحلية

ملحوظة :

بجانب ما سبق أعلاه فإن لجان إدارة الانتخابات قد تعتمد على مستوى بعض الأحياء الخاصة في طوكيو وفي الست مدن الكبرى .

وهناك أيضا بالانفسلفة الى ما سبق ذكره أجهزة أخرى للانتخابات ، مثل مديري مراكز الاقتراع .. ومراقبي عد الأصوات ، ورؤساء اجتماعات الانتخابات ونوابهم وآخرين .

٤ - الإرشاد والإشراف على الأعمال المتعلقة بالانتخابات :

يتم الإرشاد والإشراف على الأعمال المتعلقة بالانتخابات كما يلي :

أ - التوجيه والإشراف بمعرفة المجلس المركزي لإدارة الانتخابات :

يقوم المجلس بالتوصية والإشراف على لجان المحافظات لإدارة الانتخابات بالنسبة للأعمال المتعلقة بانتخابات أعضاء الدائرة الانتخابية لأعضاء مجلس المستشارين .

ب - التوجيه والإشراف بمعرفة وزير الداخلية :

وزير الداخلية مفوض في التوجيه والإشراف على لجان المحافظات لإدارة الانتخابات فيما يتعلق بأعمال الانتخابات الأخرى غير المتعلقة بانتخابات أعضاء الدائرة الانتخابية لأعضاء مجلس المستشارين .. بمعنى أن وزير الداخلية يمكنه التوجيه والإشراف على لجان المحافظات لإدارة الانتخابات بالنسبة لانتخابات المحافظات والمدن والقرى وأيضا انتخابات أعضاء مجلس ممثلي الشعب والدائرة الانتخابية الحظية لأعضاء مجلس المستشارين .

ج - التوجيه والإشراف بمعرفة المحافظت لإدارة الانتخابات :

يمكن للجان المحافظات التوجيه والإشراف على لجان المدن والأحياء والقرى .

٥ - التصويت :

١ - التصويت في الانتخابات على المستوى القومي حق من الحقوق المدنية لكل ياباني يزيد عمره من ٢٠ سنة .. وذلك لاختيار أعضاء مجلس النواب .

ب - التصويت في انتخابات الهيئات المحلية :

الأشخاص الذين تزيد أعمارهم على ٢٠ سنة ويمشون في المناطق الإدارية المختصة لمدة تزيد على ثلاثة أشهر متصلة لهم حق التصويت لانتخاب رؤساء وأعضاء المجالس المحلية لهذه المناطق .

ج - القيود على التصويت :

تفرض القيود على الأشخاص القاصرين والمحكوم عليهم بأحكام خاصة فيما يتعلق بممارستهم لحق التصويت .

كذلك الأشخاص غير المسجلين في كشوفات الناخبين لا يمكنهم إعطاء أصواتهم .

٦ - شروط الانقباض :

أ - الصلاحية للانتخاب :

كل مواطن ياباني يمنح الصلاحية للانتخاب طبقا للتقسيمات التالية :

- (١) أعضاء مجلس ممثلي الشعب
الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٢٥ سنة
- (٢) أعضاء مجلس المستشارين
الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٣٠ سنة
- (٣) أعضاء مجالس المحافظات
شمن الناخبين الذين تبلغ أعمارهم ٢٥ سنة
- (٤) المحافظون
الذين تزيد أعمارهم عن ٣٠ سنة
- (٥) أعضاء مجالس المدن والقرى
ضمن الناخبين الذين تزيد أعمارهم عن ٢٥ سنة

- (٦) رؤساء المدن والقرى
الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن ٢٥ سنة

ب - قيود صلاحيات الانتخابات :

كما هو الحال في التصويت فإنه تفرض القيود على الأشخاص القاصرين والمحكوم عليهم بعقوبات محددة .

٧ - الاحياء الانتخابية :

تختلف المبادئ الأساسية للانتخابات بالنسبة للاحياء الانتخابية في اليابان طبقا لأنواع الانتخابات ، ولا يوجد هناك نمط موحد .

أ - الاحياء الانتخابية لانتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب :

يبلغ عدد الاحياء الانتخابية ١٢٣ حيا في جميع أنحاء البلاد ، والعهد المحدد لأعضاء مجلس ممثلى الشعب هو ٤٨٦ . وهذا يعنى أنه حوالى أربعة أشخاص لكل حى في المتوسط . (٥ أشخاص في ٤ حيا ، أربعة أشخاص في ٣٩ حيا ، ثلاثة أشخاص في ٤٣ حيا وشخص واحد في حى واحد) . ويبين قانون انتخابات المكاتب العامة الاحياء الانتخابية وعدد الأفراد المرفوضين انتخابهم لكل حى . وطبقا لشروط القانون فإن المحافظة تقسم مجليا الى أكثر من حين انتخابيين ومن ثلاثة الى خمسة أعضاء من مجلس ممثلى الشعب ينتخبون لكل حى انتخابى . وتسمى هذه الطريقة في اليابان « بالدوائر الانتخابية الوسطى » .

ب - الاحياء الانتخابية لانتخاب أعضاء مجلس المستشارين :

ينقسم أعضاء مجلس المستشارين الى قسمين : الاول الأعضاء المنتخبين في الدوائر الوطنية ، والثاني الأعضاء المنتخبين في الدوائر المحلية .

(١) الدوائر الوطنية :

العدد المحدد لأعضاء مجلس المستشارين هو ٢٥٠ فردا ، منهم ٤٠٠ متبجعين من جميع الدولة كوحدة واحدة .

(٢) الدوائر المحلية :

من الـ ٢٥٠ عضوا المجلس الاستشارى ، فإن ١٥٠ عضوا ينتخبون في الدوائر المحلية التي توضع على أساس المحافظة . ويبين قانون انتخاب المكاتب العامة الأعداد المحددة لأعضاء كل دائرة انتخابية . وهذه الأعداد موزعة طبقا لتعداد السكان في كل دائرة . (٨ أفراد الدائرة - ٢) ٦ أفراد في الدائرة - ٤ ، أربعة أفراد في الدائرة - ١٥ ، ٢ في الدائرة - ٢٥ .

ج - احياء انتخابية لانتخاب أعضاء مجالس الهيئات المحلية :

(١) احياء انتخابية لانتخاب أعضاء مجالس المحافظات :

تخصص منطقة المدينة (شى) للمحلى الانتخابى . وفي الحالات التي يكون فيها تعداد السكان قليلا في تلك المنطقة ، يمكن تجميع أكثر من منطقتين ليصيرا حيا انتخابيا إجباريا أو اتخاذ أى وسيلة أخرى بغاوتن المحافظة ، وبنتيجة لذلك فإنه يوجد أحجام مختلفة للاحياء الانتخابية تسمى كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم .

(٢) أعضاء مجالس المدن الكبرى :

فإن المنطقة الإدارية للأحياء تكون هي المحلى الانتخابى .

(٢) الاحياء الانتخابية لانتخاب أعضاء مجالس المدن الأخرى والقرى :

تعتبر الاحياء الانتخابية لهذه المدن والقرى أساسا هي المناطق الإدارية لها ، وعموما يمكن تقسيم الاحياء ذات الأحجام المميزة الى أكثر من حين بالتوائن المحلية .

(٤) العدد المحدد لأعضاء كل حى انتخابى :

من الحالات المذكورة في البند (١ - ٣) فإن العدد المحدد للأعضاء المنتخبين يجب تحديده بغاوتن المحافظة أو بغاوتن السلطة المحلية المختصة .

٨ - كشوفات المصوتين

١ - كشف المصوتين الدائمين :

تسمى كشوفات المصوتين في البليان عادة بكشوفات المصوتين الدائمين متى سجل شخص في الكشف أصبح حقه في الانتخاب ثابتا مدى الحياة الى ان يموت ، او ان ينتقل اسمه الى محافظة أخرى او اذا وقع عليه جزاء قانوني بالحرمان .

ب - اعداد وحفظ كشف المصوتين :

يعد ويحفظ كشف المصوتين بمعرفة لجان المحافظات لادارة الانتخابات .

ج - القماذج والعناصر التي تكتب في كشوفات المصوتين :

يجب كتابة الاسماء ، ومحل الإقامة ، الجنس وتاريخ الميلاد للمصوتين وثبلا الكشوفات بطريقة الكروت .

د - طريقة تسجيل الكشوفات :

(١) التسجيل بمقتضى الوظيفة :

تمنع لجنة المدينة أو القرية لادارة الانتخابات السلطة للتسجيل بمقتضى الوظيفة للبابائيين الذين تزيد اعمارهم على ٢٠ سنة الذين لهم اقامة في نطاق المنطقة الادارية للمحافظة المختصة والذين سجلوا كمواطنين بالمحافظة اكثر من ثلاثة اشهر متتالية من اليوم الذى اعد فيه كرت اقامته . او من اليوم الذى ارسل فيه اخطار بنقله من محافظة الى اخرى .

وينقسم التسجيل الى نوعين :

تسجيل منظم ويجرى في سبتمبر من كل عام والاخر الذى يجرى عند كل عملية انتخاب .

(٢) العرض ، الاعتراض القانونى ، الدعوى :

على لجنة المدينة أو القرية ان تعرض على الجمهور بعد التسجيل كشوفات المصوتين التي تحصل لاسماء وعناوين الأشخاص المسجلين . وعندما يجد احد أى اعتراض بالنسبة للمصوتين

خلال مدة العرض يمكنه ان يقدم اعتراضا للجنة المختصة . والأشخاص الذين لم يقتنعوا بقرار اللجنة يمكنهم ان يرمعوا دعوى .

هـ - الانقضاء :

يجب على لجنة المدينة أو القرية لادارة الانتخابات ان تشطب اسماء الأشخاص من كشف المصوتين بمجرد ان يصبحوا غير صالحين لوضعهم في كشوفات المصوتين لآى سبب من اسباب عدم الصلاحية مثل الوفاة او اذا مرت أربعة اشهر على نقله من المنطقة الادارية للمحافظة المختصة .

٩ - الترشيح للانتخاب :

١ - الاخطار بالترشيح :

هناك طريقتان للاخطار بالترشيح . الأولى بمعرفة الشخص نفسه الرافب في ان يصبح مرشحا للانتخاب في المكاتب العامة والأخرى التي تجرى بمعرفة الشخص الذى يوصى على شخص آخر لانتخابه في المكاتب العامة .

ب - فترة الاخطار :

تكون فترة الاخطار بالترشيح يومين تبدأ باليوم الذى يعلن فيه تاريخ اجراء الانتخابات .

ج - المحظورات والمنوعات على المرشح :

محظور على أى شخص ان يكون مرشحا لاكثر من انتخابين في وقت واحد او لآى شخص ليس له حق الانتخاب ان يرشح نفسه .

هناك أيضا بعض المنوعات على بعض شخصيات الوظائف العامة معينة خصوصا المتعلقة بعمليات الانتخاب .

د - التامين :

نميا عدا حالات انتخاب اعضاء مجالس المدن والقرى ، فان المرشح مطلوب منه ان يدع مقدارا بعينا من المال على سبيل الامانة . هذا المبلغ المدوع يصادر في حالة عدم حصول المرشح على رقم معين من الاصوات .

بيان الودائع

نوع الانتخاب	قيمة الوديعة
أعضاء مجلس مثل الشعب	٣٠٠,٠٠٠ ين
أعضاء مجلس المستشارين (الدائرة الوطنية)	٦٠٠,٠٠٠ ين
أعضاء مجلس المستشارين (الدائرة المحلية)	٣٠٠,٠٠٠ ين
المحافظون	٣٠٠,٠٠٠ ين
أعضاء مجالس المحافظات	٦٠,٠٠٠ ين
رؤساء المسند	٨٠,٠٠٠ ين
أعضاء مجالس المسند	٢٠٠,٠٠٠ ين (في حالة اللدن الكبرى)
رؤساء اللدن الصغرى والقوى	٤٠,٠٠٠ ين (في حالة اللدن الكبرى)
	٤٠,٠٠٠ ين

١٠ - الاقتراع :

(٤) كل شخص له حق الانتخاب ينكته ملء

استمارة اقتراع واحدة في كل انتخاب .

(٥) نظام الاقتراع الفردي . فكل مصوت

يجب ان يكتب اسم مرشح واحد فقط في ورقة

الاقتراع - والورقة التي تحمل اكثر من اسم

تعتبر غير صالحة .

(٦) الحكومة هي التي تصدر أوراق الاقتراع -

ورقة الاقتراع المستخدمة يجب ان تكون تلك

الموزعة في مكان الانتخاب ويكون شكلها كالآتي :

١ - يجرى الانتخاب بعملية الاقتراع . وينص

الدستور والقانون الخاص بانتخاب المكاتب العامة

بالنسبة لبادئ وطرق الاقتراع على :

(١) الاقتراع بمعرفة الناخب شخصيا . وفي

يوم الانتخاب المحدد وفي المكان المعين .

(٢) مبدأ التطوع عند الاقتراع . فالشخص له

الحرية العامة ليقرر ان يتنزع من عهده .

(٣) ضمان السرية مذكول بالدستور .

تحضير :

١ - اكتب اسم مرشح واحد في العمود

٢ - لا تكتب اسم أى شخص غير مرشح

(طبق)

اسم المرشح :

(طبق)

ورقة الاقتراع

لا انتخاب

الختم للمام
لجنة ادارة الانتخاب

(هـ) تصويت الناخبين :

المبدأ أن يعطى الفرد صوته في مركز الاقتراع في اليوم المحدد . أما الذين لا يقدرّون على الذهاب الى مراكز الاقتراع في ذلك اليوم نتيجة لواجباتهم أو لمرضهم أو أي أسباب قانونية ، فإن هناك نظما لتصويت هؤلاء الناخبين . وأولئك الذين يسمح بغياهم يمكنهم أن يدلّوا بأصواتهم في اليوم السابق لإجراء الانتخابات في أماكن مخصصة لذلك ، وغالبا ما تكون في مكاتب الهيئات المحلية .

وبهذه المناسبة فإن التفويض في التصويت أو استخدام الخدمة البريدية غير مسموح به .

١١ - عدد الأصوات وتقرير المنتخبين :

(أ) عدد الأصوات :

يجرى عد الأصوات بمعرفة الشهود المعيّنين - ومنطقة الاقتراع هي غالبا المنطقة القانونية للمدينة أو القرية . وكما في عملية الاقتراع فإنه يتم تعيين المراقبين ، ويجب على مراقبي عد الأصوات إخطار رئيس المركز بعدد الأصوات التي حصل عليها المرشحون بعد انتهاء عملية العد .

(ب) تحديد الأشخاص المنتخبين :

يعقد رئيس لجنة الانتخاب اجتماعا يحدد فيه أسماء الأشخاص الفائزين في الانتخاب بناء على عدد الأصوات الحاصلين عليها .

الأشخاص الحاصلون على أكبر عدد من الأصوات الصحيحة في كل انتخاب يقرر أنهم الأشخاص المنتخبون .

وتقرير الأشخاص المنتخبين يتم طبقا لأكبر عدد أساس وليس للمعد الإجمالي .

وعندما يحصل اثنان من المرشحين على نفس العدد من الأصوات فإن رئيس اللجنة له سلطة الاختيار بالقرعة .

٧ - المبدأ أن يقوم الناخب بكتابة ورقة الاقتراع بنفسه . ولكن بعض المصوتين الموقعين جسمانيا أو الأميين ربما يسمح لبعض الأفراد المحددين بالكتابة لهم . بعض أوراق الاقتراع معدة بطريقة برزيلة لفائدة البصر .

(ب) منطقة الاقتراع (مركز إعطاء الأصوات) :

وحدة المنطقة المحددة للاقتراع تسمى منطقة الاقتراع ، وهي يجب أن تكون المنطقة القانونية للمدينة أو القرية . ولكن المنطقة الإدارية يمكن تقسيمها الى أكثر من منطقتين حسب مقتضيات الظروف . وفي الوقت الحالي فإن أغلب الهيئات المحلية لها أكثر من منطقتين للاقتراع . ويبلغ مجموع مناطق الاقتراع في الاقتراع الذي أجرى في يناير سنة ١٩٦٦ لانتخاب مجلس ممثلي الشعب ٤٧٠١٠ في جميع أنحاء البلاد أي ما يقرب من ١٤ مركز اقتراع لكل منطقة هيئة محلية .

وفي حالات كثيرة فإن مراكز الاقتراع تتألف من قاعات مجلس المدينة أو في المدارس أو في القاعات العمومية . الخ .

(جـ) مراقبو التصويت والشهود :

مراقبو التصويت هو العضو المسؤول لإدارة الأعمال المتعلقة بالاقتراع ويضار بمعرفة لجنة إدارة الانتخابات من المقيمين الذين لهم حق الانتخاب .

أما شاهد التصويت فإنه يرابط الانتخابات تحت إشراف المراقبين ، وتختار لجنة إدارة الانتخابات من ثلاثة الى خمسة أفراد ، للقيام بهذه العملية في الحالات العادية .

(د) توقيت الاقتراع :

يجرى الاقتراع عادة من الساعة السابعة صباحا حتى الساعة السابعة بعد الظهر في يوم الانتخاب - ويمكن تعديل ساعة الاقتراع بتقديم ميسر البدء ، أو تطويله في حدود ساعتين لجأبه الظروف .

١٢ - الحملات الانتخابية :

تفرض مختلف المحظورات على الحملات الانتخابية لتأمين العدالة والمساواة في الانتخابات . وهناك مؤسسة لمعاملات الدعاية الانتخابية بين المرشحين في الحملات الانتخابية .

(أ) الحظر الخاص بغرة الحملة الانتخابية :

يسمح بالحملة الانتخابية أن تبدأ من اليوم الذي تم فيه إخطار المرشح إلى اليوم السابق على إجراء الانتخاب . هذه الفترة هي ٢٠ يوما في حالة انتخاب أعضاء مجلس ممثلى الشعب . وعلى ذلك فغير مسموح بإجراء أى حملات انتخابية قبل إخطار المرشح .

(ب) الحظر على الأشخاص الذين لهم علاقة بالحملات الانتخابية :

١ - مراقبو الاقتراع ، مراقبى العد ، رئيس لجنة الانتخاب ورئيس اللجنة الفرعية ممنوعون من عمل الحملات الانتخابية ما داموا في المكاتب المختصة .

٢ - حظر الحملات الانتخابية على الأفراد المختصة بالخدمات العامة :

الأفراد المختصون بالخدمات العامة المبينة بمد ممنوعون من عمل الحملات الانتخابية أثناء عمل المكتب :

(١) أعضاء المجلس المركزى لإدارة الانتخابات ، أعضاء وزارة الداخلية الذين يعملون في الأعمال الإدارية المتعلقة بالمجلس المذكور وأعضاء لجان الانتخابات وأعضاء السكرتارية .

(ب) القضاة .

(ج) وكلاء النيابة .

(د) المحاسبون .

(هـ) أعضاء لجان الأمن العام .

(و) رجال الشرطة .

(ز) بحصول الضرائب الرسميون وممثالى الحكومة المحلية .

٢ - المديرون الرسميون بوزارات الحكومة المركزية والهيئات المحلية ، وهيئة سكة حديد اليابان ، هيئة اليابان الاحتكارية ، هيئة التلفزيون والبرق اليابانية - لا يمكنهم القيام بالحملات الانتخابية باستخدام مراكزهم الحالية .

٤ - طبقا لقانون الخدمة العامة ، فإن الأنشطة السياسية ممنوعة كلية على الأشخاص في المرتبة العامة ، في حين أنه في حالة الأفراد الذين يعملون في خدمة الحكومة المحلية فإن الأشخاص في المرتبة العامة محظور عليهم القيام بأنشطة سياسية في المناطق المختصة .

٥ - الطلبة والأشخاص دون السن القانونية والأشخاص الموقوفون عن ممارسة حق الانتخاب لارتكابهم جرائم انتخابية ممنوعون ومحظور عليهم الاشتراك في الحملات الانتخابية .

(ج) الحملات الانتخابية بالتصريحات والخطب والوسائل الأخرى :

استخدام التصريحات في الحملات الانتخابية هي إحدى الوسائل الأساسية والتي تتكلف مبالغ زهيدة . ولكن هناك مخطب المحظورات عليها طبقا لقانون انتخاب المكاتب العامة . ويخرج منها الحملات التي يمكن أن يقوم بها المرشحون أنفسهم ، وتديرها الهيئات العامة وهي كما يأتي :

١ - اجتماعات المثاقسين الخطابة :

(أ) تعدد الجلسات العلنية المشمولة بالرعاية للمتنافسين في حالة انتخاب أعضاء مجلس النواب والمحافظين . والأجهزة التي تكفل رعاية هذه الاجتماعات هي المدن والقرى التي تعينها لجنة المحافظة لإدارة الانتخابات .

(ب) هذه الجلسات العلنية المشمولة بالرعاية للمتنافسين يمكن أن تعقد في حالة انتخاب أعضاء مجالس المحافظات والمدن الكبرى ورؤساء المدن والقرى إذا نص على ذلك في القانون الفرعى المختص .

(ج) محظور تماما أن يرمى الأشخاص بخلاف لجنة إدارة الانتخابات هذه الجلسات .

التسهيلات اللازمة للمرشحين ، وذلك بإذاعة لاسمائهم وأعمالهم وتاريخ حياتهم .

(ج) وفيما عدا ما ذكر في ١ ، ب فإن استخدام التسهيلات الإذاعية في الانتخاب محظور قطعياً .

٥ - مسموح باستخدام فترات الاستراحة في دور السينما والمسارح لإجراء الخطب الانتخابية أمام الجمهور ، واستخدام الفرص المتاحة أثناء تقابل الأصحاء في الطرقات واستخدام التلفزيون في إجراء الحملات الانتخابية .

٦ - ممنوع تكرار استخدام جمل معينة ولو لفترة قصيرة من الزمن .

(د) إجراء الحملات الانتخابية باستخدام وثائق مكتوبة :

تعتبر المصطلحات على الحوائط ، والفواير ، وكروت البريد أكثر الوسائل الأساسية ذات التأثير الفعال في الحملات الانتخابية ، وقد وضع على استخدامها محظورات شديدة في اليابان ، واستخدام أى وسائل من غير المنصوص عليها في القانون ممنوع قطعياً .

١ - الحظر على توزيع وثائق أو صور :

الوثائق والصور غير مسموح باستخدامها في الحملات الانتخابية فيها عدا كروت البريد الواردة في الجدول التالي :

نوع الانتخاب	عدد الكروت البريدية المسموح بتوزيعها
انتخاب أعضاء مجلس مثل القصب	٢٥,٠٠٠
أعضاء مجلس المستشارين (الدائرة الوطنية)	١٠٠,٠٠٠
أعضاء مجلس المستشارين (الدائرة المحلية)	٢٥,٠٠٠ + ٥,٠٠٠ (ن-١)
الحفاظون	٢٥,٠٠٠ + ٥,٠٠٠ (ن-١)
أعضاء مجلس المحافظات	٥,٠٠٠
رؤساء المدن	٥,٠٠٠ (في حالة المدن الكبرى)
أعضاء مجالس المدن	١,٢٠٠ (في حالة المدن الكبرى)
رؤساء مجالس القري	١,٥٠٠
أعضاء مجالس القري	٥٠٠

المختصة .. هذه الكروت البريدية يمكن الحصول عليها بدون مقابل في حالات الانتخاب لكل من مجلس النواب والمحافظين .

٢ - الاجتماعات الفردية الخطبية للمرشحين :

يترك للمرشحين حرية عقد اجتماعات خطبية فردية في المدارس والقلعات والمصانع والمعابد والاجتماعات العامة ... الخ ويوجد في اليابان مؤسسة لتسهيل مثل هذه الإجراءات تحت إدارة السلطة المحلية لاستخدامها بمعرفة المرشحين مرة واحدة بدون مقابل .

٣ - الاجتماعات الخطبية في الشوارع :

مطلوب من المرشح أن يرنج عليها له إشارة خاصة تصدر من لجنة إدارة الانتخابات عندما يقوم بعمل اجتماع خطابي في الطريق . مسموح له بإجراء مثل هذه الخطب أثناء ساعته النهار من الساعة صباحاً إلى الثامنة مساءً .

٤ - الإذاعة :

(١) التعبير عن الآراء السياسية :

يمكن للمرشحين أن يعبروا عن آرائهم السياسية من الراديو أو من التسهيلات التي تقدمها الإذاعة الوطنية N.H.K. والمحطات الخاصة ومحطات التلفزيون بدون مقابل في حالات انتخابات أعضاء مجلس النواب والمحافظين .

(ب) إذاعة سير (قصص حياة) المرشحين :

في الحالات التي ذكرت في الفقرة ١ فإن الإذاعة الوطنية والإذاعات الشخصية مطلوب منها إعطاء

ملحوظة :

يميز الرقم عن الدوائر لانتخاب أعضاء مجلس ممثلي الشعب الموجود في نطاق المحافظة

٢ - فيها عدا ما يرد ذكره بعد فائه ممنوع استخدام الوثائق أو الصور في الحملات الانتخابية:

(أ) الملصقات على الحوائط ، لوح الاعلانات ، المصاييح ، لوح الاشارات التي توضع بغرض اظهار مكاتب الحملات الانتخابية .
(ب) الملصقات ، ولوح الاعلانات والمصاييح ، ولوح الاشارات على العربات والراكب بغرض الحملة الانتخابية .

(ج) الوسائل وطرائق الاعمال التي يستخدمها المرشحين .

(د) الملصقات ، لوح الاعلانات والمصاييح ولوح الاشارات في أماكن الاجتماعات الخطابية .

(هـ) الملصقات للأخطار من اجتماعات فرعية خطابية لمرشحين (وهذا محدد لانتخابات اعضاء مجلس ممثلى الشعب و اعضاء الدائرة المحلية لمجلس المستشارين والمحافظين) .

(و) ملصقات لاستخدام الحملات الانتخابية :

بالنسبة لما سبق ، فان المخطورات موضوعة على عدد وحجم الملصقات والصور وتحدد لجنة المدينة أو القرية أمكة وضع الملصقات في وقت انتخابات اعضاء مجلس ممثلى الشعب و اعضاء الدائرة المحلية لمجلس المستشارين والمحافظين . وفي حالة مثل هذه الانتخابات فانه ممنوع وضع الملصقات خلال المدة المحددة .

٣ - الاعلان في الصحف :

يمكن للمرشح أن يعلن في الصحف في خلال فترة الحملة الانتخابية في نطاق القانون المختص . هذه الاعلانات بدون مقابل ما دام الانتخاب خالصا باعضاء مجلس النواب والمحافظين .

٤ - النشرة الانتخابية :

تصدر النشرة الرسمية بالانتخابات معين بها اسماء المرشحين والاحزاب السياسية التي يمثلونها وآراؤهم السياسية وتاريخ حياتهم ، في

وقت انتخاب اعضاء مجلس النواب والمحافظين . وتطبع النشرات باليدى العامة . ومثل هذه النشرات يمكن اصدارها اذا اعطت بالقانون الفرعى في وقت الانتخاب لأعضاء مجلس المحافظة أو المجالس المحلية ورؤساء البلديات .

(هـ) رقابة ومخطورات اخرى على الحملات الانتخابية :

١ - زيارة من الباب للباب :

ممنوع منعنا يانا على المرشح الذي يجرى الحملة الانتخابية أو أى لشخص آخرين اجراء زيارات منزلية للأفراد المصوتين في محال اقامتهم أو في مكاتبهم ليطالب اليهم الادلاء بأصواتهم لصلحتهم .

٢ - منع حركة جمع التوقيعات :

ممنوع اجراء أى حركة لجمع توقيعات المصوتين لصلحة الحملة الانتخابية .

٣ - اذاعة توقعات النتائج :

غير مسموح لأى فرد باعمال الجمهور بطريقة أو نتيجة التصويت الذي يتوقع به من سيفوز بالمكاتب العامة .

٤ - الامداد بالطعمة والمشروبات :

ممنوع قطعيا الامداد بالطعمة والمشروبات في الحملات الانتخابية فيما عدا الطعمة والمشروبات التي تصرف في الحالات العادية وصنابقى الغذاء للعاملين في الحملة الانتخابية .

٥ - ممنوع التظاهر والاستعراضات بفرض الحملات الانتخابية .

٦ - العربات الآلية ومكبرات الصوت والراكب :

المخطورات الآتية وضعت على استخدام العربات الآلية ومكبرات الصوت والراكب من أجل الحملات الانتخابية :

وصور ، استخدام الصحف والمجلات أو عقد حفلات للتهنئة بعد يوم الانتخاب .

١٣ - مصروفات الحملات الانتخابية :

(١) المحظورات على مصروفات الحملات الانتخابية :

تحدد مصروفات الحملات الانتخابية بقدر محدد يفرض التخص من عدم التوازن وعدم المساواة في الحملات الانتخابية الراجع الى الحالات الاقتصادية ، وأيضا تخفيف أعباء التكاليف التي تصرف على هذه الحملات . ويلقى انتخاب المرشح اذا ثبت أنه صرف الحملة الانتخابية زيادة عن الحد الأقصى المحدد لهذه الانتخابات .

ويوضح الجدول الآتي المبالغ المصرح للمنفق في حدودها وتسمى (التكاليف الدستورية) .

(١) انتخابات أعضاء مجلس مثلي الشعب ، أعضاء الدائرة المحلية لمجلس المستشارين ورؤساء الهيئات المحلية وأعضاء المجالس المحلية :

عربة آلية واحدة ، مركب واحدة وطاقل واحد من مكبرات الصوت .

(ب) انتخاب أعضاء الدائرة الوطنية لمجلس المستشارين .

ثلاث مريات آلية أو ثلاثة مركب (وعندما تستخدم الوسيطتان معا فإن المجموع يجب أن يكون ثلاثا) وثلاثة أطقم مكبرات صوت .

٧ - منع أنشطة الدعاية بعد يوم الانتخاب :

هناك بعض التصرفات المنوعة أتيانها وهي : إجراء الزيارة المنزلية للمصوتين أو توزيع وثائق

نوع الانتخاب	التكاليف الدستورية
الدائرة الوطنية لمجلس المستشارين	٨٥٠٠,٠٠٠ ين
الدائرة المحلية لمجلس المستشارين	٢٠٠,٠٠٠ ين أو ٢٠٠,٠٠٠ ين / ٢٢
أعضاء مجلس نواب الشعب	٢٠٠,٠٠٠ ين / ٢٢
المحافظون	١٠٠,٠٠٠ ين / ٢٢
أعضاء مجلس المحافظة	٤٥٠,٠٠٠ ين / ٢٢
رؤساء المجلس الكبرى	١٠٠,٠٠٠ ين / ٢٢
أعضاء مجالس المجلس الكبرى	٤٥٠,٠٠٠ ين / ٢٢
رؤساء المجلس	٢٥٠,٠٠٠ ين / ٢٢
أعضاء مجالس المجلس	١٥٠,٠٠٠ ين / ٢٢
رؤساء القسري	١٥٠,٠٠٠ ين / ٢٢
أعضاء مجالس القسري	١٥٠,٠٠٠ ين / ٢٢

ملحوظة :

١ - ٢ ين في حالة أن العدد المثابت للدائرة الانتخابية هو ٢

٣ ين في حالة أن العدد أكثر من أربعة أشخاص .

٢ - م = العدد المثبت للأعضاء المفروض انتخابهم في الدائرة .

ن = عدد المصوتين المسجلين :

(ب) المسئول عن الحسابية :

مطلوب من المرشح أو الشخص الذي يقترحه أن يعين شخصا يكون مسئولاً عن الواردات وحساب الدفعات بالنسبة للحملة الانتخابية وأي مصروفات مطلوبة للحملة الانتخابية يجب أن تصرف عن طريقه . ويجب عليه أن يحتفظ بسجل يدون به كل العقد بما فيه الهبات والتكاليف ، وعليه أن يرفع تقريراً الى المجلس المركزي لإدارة الانتخابات أو للجنة إدارة الانتخابات من موقف الوارد والمنصرف ويجب إعلان هذه التقارير .

(ج) المحظورات على الهبات :

تفرض المحظورات التالية على الهبات التي تمنح باغراض الانتخابات بغرض ضمان نزاهة الانتخاب ومعدالة الحكومة :

١ - منع هبات الذين يتصلون عن قرب مع الدولة أو الهيئات المحلية والهبات الأخرى التي تتصل بانتخاب الأشخاص الآتين :

(أ) الأشخاص الذين لهم علاقة خاصة بالدولة ، أو المشروعات العامة التي ترعاها الدولة أو الهيئات المحلية بمقود عمل أو أحوال أخرى .

(ب) الشركات والأشخاص القانونيين الذين يمنحون امتيازات مالية من الدولة أو الهيئات المحلية .

(ج) الشركات أو الأشخاص القانونيين الذين يمنحون رؤوس أموال أو مكافآت من الدولة أو الهيئات المحلية .

(د) الشركات والأشخاص القانونيين الذين يحصلون على فوائد استثمار من الدولة أو الهيئات المحلية .

٢ - منع الهبات من المرشحين وغيرهم :

محظور على المرشحين وعلى الأشخاص الذين يرغبون في دخول الانتخابات منح الهبات لأي شخص في دائرة انتخابه فيما يتعلق بالانتخابات .

٣ - منع الهبات الأخرى :

الهبات الممنوحة فيما يتعلق بالانتخابات محظورة إذا كانت من شركة أو شخص قانوني لشخص من المديرين الرسميين مسوف يدخل الانتخابات . أو للتنظيم الذي يمثل المرشح أو للتنظيم الذي يسنده .

٤ - محظور تسليم أي هبات أو عطايا فيما يتعلق

بانتخابات من أي جنسية أجنبية أو شخص قانوني أجنبي أو أي تنظيم أجنبي .

٥ - ممنوع إعطاء أو تسليم أي هبات بأسماء مستعارة فيما يتعلق بالانتخابات .

١٤ - الدعاوى :

تنقسم الدعاوى فيما يتعلق بالانتخابات الى دعاوى تتعلق بالانتخابات ودعاوى تتعلق باقرار الأشخاص المنتخبين ودعاوى خصوصية باقرار الناخبين .

(أ) الدعاوى المتعلقة بالانتخابات :

هي الدعوى التي تصر على بطلان الانتخابات كلها أو جزء منها ، ورائع الدعوى هو أحد الرشحين أو المصوتين .

١ - الدعاوى المتعلقة بشرعية انتخاب هيئة محلية صغيرة :

يجب ان يقدم الاعتراض الى لجنة المدينة أو القرية لإدارة الانتخابات بعمرة المصوت أو المرشح المختص عندما يكون هناك لبس أو غموض بالنسبة لشريعة الانتخابات المنعقدة بالمدينة أو القرية يمكن تقديم التماس للجنة المحافظة لإدارة الانتخابات من أجل التصفية اذا لم يقتنع بقرار لجنة المدينة أو القرية وإذا لم يقتنع أيضا فيمكنه رفع الأمر الى المحكمة العليا .

٢ - الدعاوى المتعلقة بشرعية الانتخابات على مستوى المحافظة :

يمكن للمرشح أو المصوت ان يقدم اعتراضا الى لجنة المحافظة ، وأبعد من ذلك يمكنه رفعها الى المحكمة العليا اذا لم يقتنع بقرار لجنة المحافظة لإدارة الانتخابات .

٣ - الدعاوى المتعلقة بشرعية الانتخابات على المستوى الوطني :

الأشخاص الذين لهم اعتراضات بالنسبة لشريعة انتخابات أعضاء مجلس النواب يمكنهم اقامة الدعوى أمام المحكمة العليا مباشرة .

(ب) الدعاوى المتعلقة بالأفراد المنتخبين :

وهذه هي الدعاوى المتعلقة على شرعية اقرار الأفراد المنتخبين في الاجتماعات الانتخابية ومبنية على أساس أن عملية الانتخاب نفسها قانونية . وكما هو الحال فيما سبق ، فإن المصوتين أو المرشحين يمكن التقدم باعتراضاتهم وبالاعتراضات ورفعها الى المحكمة العليا بالنسبة للانتخابات التي تتم على مستوى المحافظة .. وفي حالة انتخاب أعضاء مجلس النواب فإن الشاكي يقتصر على الأشخاص الذين لم ينتخبوا .

(ج) الدعاوى الخصوصية المتعلقة بالأشخاص

المنتخبين :

« نظام التضامن Involvement Systems »

١ - الدعاوى التي تصر على بطلان اقرار انتخاب الأشخاص بالنسبة للجريمة الانتخابية التي ارتكبها مدير عام الحملات الانتخابية والشخص المسئول عن الواردات والمدفوعات في الحملات الانتخابية وآخرون .

وهذه دعوى يرفعها المدعي ، ويحتج فيها على بطلان انتخاب المرشح على أساس أن المدير العام لحملات الانتخابات الشخص المسئول عن الواردات والمدفوعات أو والدي المرشح اللذين يقومان معه في السكن ويقومان بحملات انتخابية بالتعاون مع المدير العام قد عوقبوا ببعض عقوبات الجرائم الانتخابية مثل الرشوة وعدم الشرعية في استخدام الجرائد والمجلات وغيرها .

٢ - الدعوى الخاصة ببطلان الانتخابات بسبب الانتهاك في المصروفات المحددة للحملات

الانتخابية وذلك بواسطة الشخص المسئول عن الحسابات :

وهذه دعوى يرفعها المدعي ضد الشخص المنتخب ويحتج أن اقرار الشخص المنتخب لأبداً أن يكون باطلاً على أساس أن الشخص المسئول عن الحسابات التي عقدت للمرة الأولى بعد اعتزاله الخدمة والأشخاص الذين كانوا يعملون مع نفس المرشح وتلقوا تعليمات متعلقة بالانتخابات عوقبوا لجرائم انتخابية مثل الرشوة وعدم الشرعية في استخدام الجرائد والمجلات وغيرها .

المدعي الذي يحتج على بطلان انتخاب الشخص المنتخب يستطيع أن يطبق هذه الدعوى على المنتخب كما لو كان منها .

١٥ - جرائم الانتخابات :

(١) تنقسم الجرائم فيما يتعلق بالانتخابات في اليابان الى جنح جنالية وجنح ادارية، والأولى عبارة عن جنح غير لدبية أي جرائم « طبيعية » وهي تتضمن الرشوة ، والنصب ... الخ . أما الادارية فهي جرائم انتهاك مختلف التحذيرات والممنوعات الموضوعة على الحملات الانتخابية مثل توزيع الوثائق والصور والاجتماعات الخطابية ... الخ .

والجبل الحديث لجرائم الانتخابات يمكن التذليل عليه بما جرى في انتخابات أعضاء مجلس يمثل الشعب الذي أجرى في ١٢/٢٧/١٩٦٩ وكان كالآتي :

نوع الجريمة	عدد الحالات	عدد الأفراد المقبوض عليهم
الرشوة	٧,٢٤٤	١٢,٢٨٧
التصلي على حرية الانتخابات	٥١	٦٧
الإقبال على التسجيل والتصويت	٤٣	٩٧ (٢)
انتهاك فترة الحملة	٤٨ (١,٤٨٢)	٢ (١,٩٧٧)
انتهاك المحظورات	٢٧ (٩)	١٩ (٢٢)
انتهاك الوثائق والصور	٤٧٤ (١٧)	٨٣٤ (٤٧)
زيارات منزلية	٨٠٨ (٧٤)	١,٠٩٤ (١٩٦)
الامسداد بالأكل والمشروبات	٢٢	١٤ (١٤)
انتهاك استخدام الآليات	١	٣
انتهاك استخدام الجرائد والمجلات	١٢ (١)	١٥ (١)
انتهاك استخدام الأداة	١٨	٢٦ (٢)
انتهاك الاجتماعات الخاطئة	٤	٦ (١)
و سبوت التفتات	٦	٥ (١)
و تعليقات الهبات	١٠٨ (١٠)	١٦٦ (١٢)
المجموع	٨,٨٧٢ (١,٥٩٢)	١٤,٧٦٦ (٢,٢٩٠)

ملحوظة:

الاقبله جريمة مخزية من جرائم الانتخابات مثل الرشوة الخ... ووقعت عليه عقوبة .
الحملة الانتخابية - الصرف من الحد المقرر في القانون ووقعت عليه عقوبة .

الأرقام بين قوسين تبين عدد الحالات وعدد الأشخاص المقبوض عليهم في جرائم اضافية ولا تتضمنها الأعداد الموجودة في العمود .

(ب) عدم شرعية الانتخابات بالنسبة للجرائم الانتخابية التي يرتكبها موظفو الخدمة العامة :

يصبح انتخاب الشخص غير شرعي إذا ارتكب الشخص المرتبط به جريمة انتخابية ووقعت عليه عقوبة لذلك في الحالات حين كان فيها الشخص من موظفي الخدمة العامة في الدولة أو الهيئات المحلية أو مدير رسمي لشركة تحت رعاية الحكومة وبخل الانتخابات للمرة الأولى خلال السنوات الثلاث منذ تقاعده من الخدمة وسار انتخابه .

(ب) العقوبات على جرائم الانتخابات :

بالإضافة الى العقوبات التي ينص عليها قانون الانتخابات فإن هناك عقوبات اضافية كالآتي :

١ - إلغاء قرار انتخاب الأشخاص لانتهاكهم قانون الانتخاب لصالحهم :

اذ يصبح انتخاب الفرد غير شرعي إذا ارتكب هذا الشخص أى جريمة متعلقة بالانتخاب الذى نجح فيه ووقعت عليه عقوبة .

٢ - إلغاء حق الانتخاب والصلاحيه للانتخاب:

توقع العقوبة على الشخص الذى يرتكب احدى الجرائم الانتخابية طبقاً للقانون المختص . وعلاوة على ذلك ، فإن حقه في الانتخاب أو الترشيح يوقف لفترة من الزمن تخلف لنوع الجريمة التى ارتكبها والعقوبة الموقعة عليه .

٢ - عدم شرعية الانتخاب بالتفصيل مع مرتكبى جريمة انتخابية :

(١) يصبح انتخاب الفرد شرعياً عندما يرتكب مدير عام أو الشخص المسئول عن حسابات الحملة الانتخابية أو القريب الذى يشترك في

كتاب جديد

ادارة القطاع العام في الاقتصاد المصرى



حتى هذا الموضوع باهتمام الزميل الدكتور عبد السلام بدوى ، وهو أحد المشتغلين بقضايا القطاع العام وعاصر تجربته منذ عام ١٩٥٩ عندما عمل مستشارا لمكتب الرئيس للبحوث الاقتصادية ، ثم رئيسا لمجلس ادارة المعهد القومى للإدارة العليا ، ثم مديرا للمعهد القومى للتنبية الإدارية .

والكتاب الذى قام بتأليفه حديثا ، يلقي الضوء على ادارة وتنظيم القطاع العام في الاقتصاد المصرى ، وتحديد مشكلاته العميقة ، وعلاقته بالأجهزة المختلفة ، وهى أجهزة التخطيط ، والنمويل ، والحجارة الداخلية ، والتجارة الخارجية . كذلك يهتم الكتاب بالادارة على مستوى المؤسسات والشركات ووحدات الانتاج من نواحي أسلوب الادارة بها ، ودورها في وضع خططها وعلاقتها بالأجهزة المالية والمصرفية ، ثم تقييم ادائها المالى ، وقياس انتاجيتها ، وتحليل نتائج اعمالها ، ثم دورها في وضع نظام لحوافز العمل يتناسب وطبيعة اعمالها والرقابة على نشاطها .

وقد قسمت الدراسة الى ثلاثة ابواب رئيسية : الاول يتناول تحلل الدولة في النشاط الاقتصادي وينقسم الى ٣ فصول تعرض لماهية الادارة على مستوى الاقتصاد ووحدات الانتاج ، ثم تطور القطاع العام وأجهزة التخطيط في مصر ، ثم صور من مشكلاته .

والباب الثانى يتناول تنظيم وإدارة القطاع العام على مستوى الاقتصاد القومى وينقسم الى ٥ فصول تبحث في ادارة وتنظيم الاقتصاد

القومى، وإدارة وتنظيم الجهاز المصرفى ، والتجارة الداخلية ، وتنظيم وإدارة التجارة الخارجية ، ثم الادارة الاقتصادية والمالية للاقتصاد القومى ، من نواحي العمالة ، والأجور ، والضرائب ، والسياسة السعريّة .

والباب الثالث يهتم بإدارة وتنظيم القطاع العام على مستوى المشروع ، وينقسم الى ٨ فصول ، تبحث في ادارة المشروع ، وأعداد خطته ، ومراقبة انتاجه ، وتنبؤيه ، ومقاييس كفاءته ، والرقابة على ادائه ، وتحليل النتائج المالية ثم تقييم صلاحية المشروعات الجديدة ، وأخيرا حوافز العمل .

وبجانب هذه الدراسة العلمية ، توجد دراسات ميدانية مستقلة عن نظم الحوافز وروبط الأجر بالانتاج في عدد من الشركات ، بجانب دراسة عن الانتاجية في بعض قطاعات الانتاج ، وأخيرا دراسة ميدانية عن تقييم مدى صلاحية المشروعات الجديدة على ضوء تحليل التكلفة والعائد الاجتماعى وذلك على النحو الذى اتبعته منظمة التنبية الصناعية (اليونيدو) .

ويقع الكتاب فيما يزيد على ٥٥٠ صفحة من القطع الكبير ، وتصدره مكتبة الانجلو المصرية .

ندوات حلقات بحث مؤتمرات

مؤتمرات الإدارة - وتنشيط التعاون الاقتصادي العربي

مثمرا ومفيدا ، وذلك أنه على الأقل يعمل على افئاع الخير العربي بجمعية التعاون في مصر التحصيلات والكيانات الكبيرة والتكتلات الاقتصادية ، ان قضية التعاون الاقتصادي العربي قضية مصر ، وقضايا المصير يتمين ان تنسم بطابع الايمان بها والاصرار على حلها ، وتقع مسئولياتها بالضرورة على عاتق كل فئات المجتمع وخاصة قادته السياسيين والاداريين على السواء .

وقد استمع المؤتمر لاجاديث من بعض الشخصيات العربية المؤمنة بالموضوع وللبحوث التي القيت من بعض مؤشرات الاقتصاد العالمي ، والتعاون العربي بشكل علم ، واقتصاديات مجنوعة الدول العربية وتناقش المؤتمرين في معظم جوانب الموضوع وتناولوا الرأي فيها ، غير ان ظاهرة معينة فرضت نفسها على فكرهم وكان لها صداها في احاديثهم ، ظاهرة الفائض المتوقع

انتقد المؤتمر السنوى التاسع للمتابعة لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بمدينة الاسكندرية في الفترة من ٢٥ الى ٢٩ يونية ١٩٧٢ وكانت الجماعة قد اختارت لهذا المؤتمر موضوعا من اهم موضوعات الساعة ، هو موضوع التعاون الاقتصادي العربي ، ويرغم ان هذا الموضوع كان ولا يزال موضوع دراسات واسعة تتم في شكل اتصالات ومحادثات أو في شكل مؤتمرات رسمية تصدر عنها توصيات قد دخل بعضها فعلا في حيز التنفيذ وبعضها يتعثر في مجال التنفيذ لأسباب قد تكون سياسية أو غيرها ، أو في شكل اتفاقيات ثنائية أو جماعية قد تم توقيعها وبدأ تنفيذ بعضها والبعض الآخر ما زالت تحويه صعوبات التنفيذ ، برغم كل ذلك فان عقد مؤتمر يتناول هذا الموضوع من زاوية ادارية تستهدف البحث عن سبيل للاسهام في دفع عجلة التعاون العربي من جانب قطاع الاعمال لا شك يكون

البحوث والتطوير :

ان النشاط الاقتصادي السليم وخاصة في البلاد النامية التي هي في اشد الحاجة الى الترشيح لاستخدام مواردها لتحقيق اهدافها الاقتصادية واهدافها الحضارية والثقافية ينبغى ان يقوم على دعائم سليمة من العلم والبحث العلمى وهذا هدف طويل الاجل يتطلب جهدا مستمرا وعلا متواصلا ، وقد كانت اهم توصيات المؤتمر في هذا المجال : العمل على الأخذ بأحدث اساليب البحث العلمى وتوفير الامكانيات البحثية في حدود الطاقات المتاحة ، والعمل على تكوين كوادر الباحثين العلميين في مختلف المجالات ووضعهم في المواقع التى تتناسب مع تأهيلهم وخبراتهم والمحافظة عليهم بشئى الوسائل للحد من هجرة النول المتقدمة لهم ، كما اوصى المؤتمر بضرورة الاستفادة من الخبرات التكنولوجية العالمية بكل الطرق المتاحة ، ومن التوصيات الهامة كذلك انشاء مراكز توليق لجميع البحوث وتيسير تبادلها بين المعنيين بأمرها في مختلف البلاد العربية وانشاء مراكز بحوث نوعية مخصصة موزعة على البلاد العربية بحسب امكانيات وظروف كل بلد ، واخيرا انشاء هيئة استشارية ذات مستوى عالمى على الصعيد العربى لدراسة مشروعات الانتاج قبل قبولها لاصدار الحكم بشأنها ووضع التوجيهات الاساسية اللازمة لترشيح انشائها .

الانتاج والتجارة الخارجية وتبادل الخدمات :

ان التعاون الاقتصادي العربى يجب ان ينطلق من قاعدة اقتصادية قائمة على تبادل المنافع الحقيقية بغية الوصول الى اهداف مرحلية محددة داخل اطار من استراتيجيات اقتصادية هي السبيل الامثل لتحقيق اهداف الأمة العربية في الوصول الى مستوى مناسب من الرفاهية الاقتصادية . ولتحقيق هذا الهدف اصدر المؤتمر عدة توصيات كان من اهمها : توفير اقصى درجات الامان لاستثمار الاموال العربية داخل المنطقة في المشروعات ذات العائد الاقتصادي تكون خطا

للسيولة خلال السنوات العشر القادمة في الدول العربية المنتجة للبترول والتي يقابلها في نفس الوقت ظاهرة عجز السيولة المتوقع خلال نفس الفترة في الدول العربية غير المنتجة للبترول ، هذه بلا شك مشكلة ويمكن حلها فيها تستطيع ان تقدمه الدول العربية غير المنتجة للبترول من ضمانات كافية لاعادة استثمار مدخرات البترول في مشروعات التنمية الناجحة التى تبدو لها عوائد اقتصادية مجزية داخل دول المنطقة ، وقد يبدو الحديث عن هذا الحل سهلا ولكنه حل في التنفيذ عسير حيث يحتاج الى استراتيجيات معلنة تنطوى على اساليب مبتكرة لتوفير الضمانات في مواجهة الجنب الاجنبى لرأس المال العربى .

وقد حدد المؤتمر لدراساته جوانب ثلاثة من مجالات التعاون العربى هي : مجال التنمية الادارية ، ومجال البحوث والتطوير ومجال الانتاج والتجارة الخارجية وتبادل الخدمات وانتهى المؤتمر في صدها بمجموعة من التوصيات تلخص اهمها فيما يلى :

التنمية الادارية :

تعتبر التنمية الادارية محلا هاما لاية تنمية اقتصادية مشتركة بين الدول العربية ، وتحقيق التعاون المثمر في مجال التنمية الادارية على الصعيد العربى يتطلب خلق قيادة تؤمن بقضية التعاون في مجال التنمية الاقتصادية وتدرك اهمية التعاون العربى في خلق الجيل الذى يحمل على كتفيه امباء مهام التطوير والتنمية في المجتمع العربى ولذلك كانت اهم توصيات المؤتمر في هذا المجال دعوة الحكومات والمعاهد والجمعيات الادارية المحلية الى زيادة الاهتمام بقضية التنمية الادارية بمفهومها العريض والى تبادل المعلومات واللغات بين المهتمين بالتنمية الادارية في الوطن العربى وعقد مؤتمرات دورية لدراسة قضايا التنمية الادارية ثم تكوين اتحاد عربى يضم ممثلى الجمعيات المحلية للتنمية الادارية في مختلف الدول للقيام بدوره في ربط هذه الجمعيات بالمنظمات الدولية العاملة في هذا المجال .

البرى والبحرى والجوى لتيسر نقل السلع بوسائل عربية بأسعار مناسبة ، ومن التوصيات الهامة أيضا تخصيص جانب من الأموال المتاحة للاستثمار لاستخدامها في توفير مستلزمات الإنتاج لتشغيل الطلقات المعطلة على مستوى المنطقة العربية كلها وكذلك إقامة مشروعات مشتركة مما يخلق مصالح اقتصادية متبادلة بين الدول العربية ويزيد من الترابط بينها .

النزوة العربية الأولى بدارة الخفمة البريدية

الإمارات العربية المتحدة ، دولة البحرين ، الجمهورية التونسية ، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية ، المملكة العربية السعودية ، جمهورية السودان الديمقراطية ، الجمهورية العراقية ، سلطنة عمان ، دولة قطر ، دولة الكويت ، الجمهورية اللبنانية ، الجمهورية العربية الليبية ، جمهورية مصر العربية ، الجمهورية العربية اليمنية .

ومن خلال المناقشات الموضوعية التى دارت في اجتماعات لجان الندوة تبلورت الاتجاهات الهامة التالية :

١ - أن مبادئ وأساليب الإدارة العلمية الحديثة تمثل المنطلق الأسس الذى يجب أن تستند إليه إدارات البريد العربية وصولا إلى أعلى مستويات الكفاءة في أداء خدماتها البريدية .

٢ - أن الإدارة البريدية - شأنها في ذلك شأن أى نشاط انتجلى أو خدمى آخر - تحتاج إلى تطبيق التخطيط والتنظيم والمتابعة وتقييم الأداء وذلك لاختيار أفضل سبل الخدمة والنسب طرق الأداء في ضوء الإمكانيات والطلقات المتاحة .

٣ - أن الإدارة البريدية إذ تهدف إلى تقديم خدمة متكاملة للجمهور ، يجب أن يكون رائدها الحصول على أعلى درجة من رضا الجماهير طالبة الخدمة وقناعتها بما يقدم إليها من خدمات متنوعة ومن ثم فإن الإدارة البريدية يجب أن

تفاعيا اقتصاديا في مواجهة الجنب الأجنبى لرأس المال العربى وإلمام التكتلات الاقتصادية العالمية ، والعمل على زيادة حجم التجارة بين الدول العربية وذلك بانضمام باتى الدول العربية إلى اتفاقية السوق وتنسيق السياسات الصناعية والتجارية بها مع تحرير التجارة بين الدول العربية المنضمة إلى اتفاقية السوق من مختلف القيود وخاصة الإدارية وربط الدول العربية بشبكة متكاملة للتلف

لرافق البريد أهمية حيوية باعتبارها من أدوات الاتصال الأساسية سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى ، وقد أخذت أجهزة البريد في بعض الدول العربية بأساليب فنية مستحدثة واستوردت آلات ومعدات متقدمة وعصرية ، ولكن المستوى العام للخدمات البريدية في الوطن العربى لا يزال منخفضا بالمقاييس إلى ما حققته الأجهزة المماثلة في العالم الغربى من ناحية ، أو بالمقاييس إلى ما حققته هذه المعدات والآلات المتاحة من مستوى انتجلى رفيع إذا لحسن استخدامها من ناحية أخرى ، والحقيقة أن ما تحتاج إليه الدول العربية بالدرجة الأولى هو اتقان واجادة استخدام لأساليب الإدارة المتطورة وأن ما تشكو منه المؤسسات والأجهزة والمرافق العربية ليس نقص الإمكانيات المادية والآلية بقدر ما تشكو من تخلف أساليب الإدارة ونظمها .

لذلك فقد رأت المنظمة العربية للعلوم الإدارية ضرورة عقد ندوة عربية لإدارة الخدمات البريدية بغرض تدارس وتحليل الأوضاع والأساليب الإدارية والتنظيمية السائدة بإدارات البريد العربية والتعرف على المشكلات الإدارية المشتركة التى تواجهها تلك الإدارات ، وبحث السبل المؤدية إلى التطوير الإدارى بها ، وقد تم عقد هذه الندوة من ١١ - ١٨ أغسطس (آب) ١٩٧٣ بمقر مجلس الخدمة المدنية بمدينة بيروت وحضرها ممثلون من : المملكة الأردنية الهاشمية ،

العمليات على أساس مخططات مدروسة بشكل دقيق ومبنية على معمدلات محسوبة للاداء وبضرورة التطوير والتجديد في وسائل والاساليب العمل . على ان يكون الانتقال الى الأساليب والوسائل الآلية وتطبيق الابتكارات التكنولوجية الحديثة بناء على مخطط واضح يأخذ في الحسبان كافة الظروف والعوامل الاقتصادية والانتاجية .

القشون المالية والإدارية :

تأكيدا للافتتاح الكامل بأهمية الأخذ بالمفهوم الحديث للإدارة المالية القائمة على أسس التخطيط المالي والتحليل العلمي في مجال العمل البريدي وتطبيقا لهذه المفاهيم فقد أوصت الندوة بالأخذ بأسلوب التخطيط المالي والتدقيق وأساليب حسابات ونظم التكاليف وأساليب الموازنات التخطيطية وموازنت البرامج والأداء كما أوصت بالاهتمام بإدخال الخدمات المالية والمصرفية والسمي لتطوير ما هو موجود لديها من هذه الخدمات بما يضمن عمدا مناسبة لجهاز البريد ويحقق سهولة التعامل بهذه الخدمات للجماهير مع ضرورة إدارة هذه الخدمات المالية والمصرفية على أسس تجارية بحثة ، كما أوصت بالعمل على إدخال خدمات صندوق توفير البريد ضمن الخدمات المالية والمصرفية التي يقوم بها مرفق البريد مساهمة في خدمة الاقتصاد القومي للدولة عن طريق تجميع المدخرات وخاصة الصغيرة منها .

ولما كان العنصر البشري يمثل الجانب الأكبر من مناصر العمل في مرفق البريد ، فإن التطوير الحقيقي لأجهزة البريد العربية يكن بالدرجة الأولى حسن اختيار وإعداد الأفراد وتأهيلهم لتأهيل الأمثل وتكوينه على عادات عمل واتمياط سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل البريدي وارتباطاته الجماهيرية ، لذلك فقد أوصت الندوة بالاهتمام بالتنمية الإدارية والتدريب بكافة أنواعه وطرائقه ولكافة مستويات العاملين والعمل على استصدار قانون خاص بالعاملين في البريد يمس يتعلق بالمرتبات والحوافز يتسلم مع أنواع الوظائف المتميزة الموجودة بهذا المرفق والتي تختلف عن باقي وظائف الخدمة المدنية .

تركز على منطق الخدمة التسويقية المتكاملة التي يتحدد نجاحها بالاعرف على احتياجات الجماهير وتخطيط للخدمة البريدية لاثباع هذه الاحتياجات بأعلى كفاءة ممكنة .

٤ - ان الإدارة البريدية يجب ان تسير العصر وتواكب التقدم العلمي السريع ، ومن ثم فانها مطالبة باستخدام أكثر فعالية لأدوات الإدارة الحديثة ويتبنى النظرة العلمية المتكاملة في تحليل مشكلاتها واتخاذ القرارات .

وقد حدثت الندوة دراساتها في الجوانب التالية : تنظيم وإدارة الخدمات البريدية ، الشؤون المالية والإدارية ، التسويق والعلاقات العامة ، التعاون العربي والدولي ، وقد لصرت في كل منها مجموعة من التوصيات تعرض فيها إلى أهمها :

تنظيم وإدارة الخدمات البريدية :

لما كانت الإدارة البريدية عبارة عن نظام شامل يقوم على أداء وظائف متكاملة ويستند إلى إمكانيات وموارد لها طابع خاصة فإن الأمر يحتم أن تتخذ الإدارات البريدية أنماطا تنظيمية تتناسب وطبيعة العمل البريدي ومتطلبات التعامل مع الجماهير وما يرتبط من أهمية المرونة وسرعة الحركة والتحرر من القيود والمعوقات الإدارية ولذلك فقد أوصت الندوة بأن تتخذ الأجهزة البريدية شكلا تنظيميا مطورا يحقق لها ميزات الاستقلال وحرية التصرف في إطار السياسات العامة للدولة ، وأن الشكل الأنسب لها أن تكون هيئة أو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية ولها استقلالها المالي والإداري ويديرها مجلس إدارة يخضع للاشراف العام للوزير المختص ، كما أوصت الندوة بضرورة التوسع في تطبيق اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات للمناطق الانتظمية والمحلية حتى تكون قادرة على حل مشكلاتها وإدارة شؤونها بسرعة ومرونة .

ولما كانت عمليات التجهيز والتوزيع والنقل تمثل الأركان الأساسية للعمل البريدي فقد كان من أهم ما أوصت به الندوة ضرورة قيام هذه

التسويق والعلاقات العامة :

حلولها والرد على أى إشاعات أو استفسارات توجه للمرفق عن طريق الاتصال بجهاز الاعلام المختلفة في الدولة .

التعاون العربى والدولى :

انطلاقا من التعاون العربى والدولى القائم فى شتى المجالات البريدية وفقا لوثائق الاتحاد البريدى العربى والعالمى ، فقد أوصت الندوة بزيادة هذا النوع من التعاون وخاصة فى النواحي الادارية وتشجيع التبادل فيما بين الإدارات بما يتم فيها من تنظيمات وبحوث ودراسات بريدية وتبادل الزيارات بين موظفيها وعقد الندوات والمؤتمرات للاطلاع على ما تتبهم بعض الإدارات ولتقارب وجهات النظر فى الأعمال البريدية .

بالنظر لما لتسويق الخدمات البريدية عامة والجانب المالى والمصرفى منها خاصة من أهمية كبيرة ولما تتعرض له هذه الخدمات من منافسة الأجهزة الأخرى بالدولة فقد أوصت الندوة بالاهتمام بالدراسات التسويقية الكمية والنوعية بصفة عامة والتنبؤ بصفة خاصة والاهتمام بالاعلان بأساليبه العلمية الحديثة كوسيلة لتعريف الجماهير وكبار العملاء بالخدمات التى يقدمها مرفق البريد وخصائصها ومزاياها ، كما أوصت بضرورة توطيد علاقات مرفق البريد بجماهير العاملين به والمتعاملين معه ودراسة مشكلاتهم ومقترحاتهم وشكاواهم والعمل على الوصول الى

مؤتمر تنظيم البحث العلمى

اللقاءات والندوات مع القيادات السياسية والمهتمين بالبحث العلمى دار خلالها حوار صريح ومناقشات بناءة حول البحث العلمى وما يفترضه من مشكلات تقال من ماعليته فى خدمة الخطط القومية للتنمية ، فتم لقاء مع الدكتور عبد العزيز حجازى حول (الفضل الاساسية لتنظيم البحث العلمى فى مصر) ، ولقاء مع الدكتور حسن الشريف حول (جوانب أساسية فى البحث العلمى) ولقاء مع الدكتور عبد الوهاب البرلسى حول (سياسات البحث العلمى) ، ولقاء مع الدكتور أحمد خليفة حول (مشكلات البحث العلمى فى الظاهرة الاجتماعية) أما الندوات فكان يسهم فيها كبار المتخصصين فى البحث العلمى وتناولت جوانب عديدة منها على سبيل المثال : البحث العلمى بين الواقع والمستهدف ، الاطار التنظيمى للبحث العلمى ، تخطيط متابعة البحث العلمى ، التخطيط المالى للبحث العلمى ، العاملون فى البحث العلمى ، الإدارة العلمية للبحث العلمى وغير ذلك من جوانب هامة .

وشارك فى المؤتمر ٣٠ عضوا من القيادات العليا فى الجهات القائمة بالبحث العلمى كالجامعات

انتهى مؤتمر تنظيم البحث العلمى أعماله وأصدر توصياته وكنا قد نشرنا فى عدد يولية ١٩٧٣ من المجلة كلبة من هذا المؤتمر وأهدافه وموجزا لكلمة الأستاذ حسين كامل الاسيوطى وكيل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ورئيس برامج القادة الإداريين وكلية الدكتور عبد العزيز حجازى نائب رئيس الوزراء ورئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى جلسة الافتتاح ووعنا باستكمال الحديث من المؤتمر وما يخلص اليه من توصيات .

وكانت برامج القادة الإداريين قد قدمت للمؤتمر مجموعة من البحوث التى أعدت خصيصا له من بعض خبراء الإدارة وبعض قادة المشتغلين بالبحث العلمى نذكر منها على سبيل المثال (البحث العلمى فى خدمة المجتمع) للدكتور مصطفى طلبة ، (البحث العلمى والتنمية) للدكتور زيدان السيد عبد العال ، (الجامعات ومورها فى البحث العلمى والتقدم التكنولوجى) للدكتور عبد الفتاح اسماعيل ، (دور مراكز البحوث فى التنمية) للدكتور التهامى عبد الرحمن موسى ، وغيرهم من كبار المتخصصين .

وقد تضمن برنامج المؤتمر كذلك عددا من

خطط البحث العلمى المرتبطة ببرامج التنمية ومتابعة تنفيذها .

تنظيم أجهزة البحث العلمى

وفى هذا المجال أوصى المؤتمر بإنشاء مجلس أعلى للبحث العلمى برئاسة رئيس مجلس الوزراء وعضوية الوزراء المعينين ورؤساء الجامعات ونخبة من العلماء البارزين ، وتكون مهمة هذا المجلس تحديد الأهداف القومية للبحث العلمى ورسم سياساته وإقرار مشروع الخطة المنفذة لها ، وتغيير كاتدرائية البحث العلمى الى الهيئة القومية للبحث العلمى لتقوم باقتراح السياسات واعداد مشروع الخطة وتحديد أدوار مستويات الاجهزة البحثية والربط بين قطاع البحوث وقطاعات الانتاج والخدمات ومتابعة وتنظيم اجراء البحوث العلمية واعداد مشروع الموازنة للتبويل مشروعات البحوث ذات الطابع القومى ، ومن أهم التوصيات كذلك اعادة النظر فى الوضع التنظيمى الحالى للمركز القومى للبحوث ومكوناته الداخلية بما يحقق توضيح العلاقة بينه وبين الهيئة القومية للبحث العلمى والمواحة بين دوره وبين دور المراكز والمعاهد البحثية القومية وتركيز جهود المركز على البحوث التطبيقية والتطويرية ، كما أوصى المؤتمر بتشكيل لجان مشتركة من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والهيئة القومية للبحث العلمى والجهات البحثية المعنية لدراسة أنوار المراكز والمعاهد والجهات البحثية القائمة لاكتشاف أوجه الأزدواج أو التكرار أو العمل على ازالتها ، وكذلك أوصى بأن تتولى الكليات الجامعية والمعاهد العليا اجراء البحوث الأكاديمية بصفة أساسية مع القيام بالبحوث التطبيقية فى اطار ما تسمح به إمكانياتها البحثية ، وعامة فقد أوصى المؤتمر بضرورة توفير قدر من الاستقرار التنظيمى لأجهزة البحث العلمى فى مستوياتها المختلفة .

الأفراد العاملون فى البحث العلمى :

ان وجود الباحث العلمى القادر المؤمن بوطنه والمحب لعمله هو الدعامة الأساسية لتحقيق الهدف من البحث العلمى وأى جهاز للبحث

والمعاهد والمراكز البحثية أو فى الجهات الخدمية أو الإنتاجية التى يخضعها البحث العلمى ، واستمرت جلسات المؤتمر اليومية فى الفترة من ٩ يونية الى ٥ يولية ١٩٧٢ ، وتوفر المؤتمر على دراسة أربعة جوانب هامة حول موضوع المؤتمر هى : سياسات وتخطيط البحث العلمى ، تنظيم أجهزة البحث العلمى ، الأفراد العاملون فى البحث العلمى ، إمكانيات البحث العلمى ، وخلص الى مجموعة من التوصيات فى كل مجال من هذه المجالات نلخص فيما يلى أهم ما جاء فيها :

سياسات وتخطيط البحث العلمى :

من أهم ما أوصى به المؤتمر ان توضع للبحث العلمى سياسة واضحة المعالم تنقسم بالواقعية والاستقرار تهدف الى مواجهة الاحتياجات الملحة للجنوع والارتقاء به حضاريا وأن ترتبط هذه السياسة بسياسات التعليم والتدريب بما يحقق الوفاء بالاحتياجات البحثية من الكفاءات العلمية المتخصصة وسياسات تخطيط القوى العاملة والهجرة لضمان سلامة توزيع التخصصات على جهات البحث المختلفة ، وان تكفل هذه السياسة التلاحم المستمر بين العلميين بالجامعات ومراكز البحوث وبين مواقع العمل فى مجالات الانتاج والخدمات ، وأوصى المؤتمر بقيام جهة على مستوى تنظيمى عال لرسم السياسة القومية للبحث العلمى على ان يتوافر لها النظرة الشاملة لسياسات الدولة والتعرف على خطط ومشروعات التنمية وعلى ان تشترك القاعدة العلمية فى أجهزة البحث العلمى فى رسم السياسة .

اما عن تخطيط البحث العلمى فينبغى ان يكون ترجمة للسياسة الى خطة قومية تبنى على اساس خطط قطاعية ومرحلية تكفل توجيسته الجهود البحثية لخدمة أهداف مشروعات التنمية وأن تستفيد الخطة من منجزات العلم والتكنولوجيا فى الدول المتقدمة وتطويرها للتطبيق بما يوائم ظروف البيئة المصرية ، وأوصى المؤتمر بأن تقوم جهة متخصصة للتخطيط للبحوث العلمية تعمل على الاتصال بجهة رسم السياسة عن طريق عملها ككتابة فنية لها وتكون مهمتها اعداد



بنك مصر

يقدم للمواطنين الخدمات المصرفية التالية :

التوفير والحوالات

جائزة اولى

٥٠ جنيه
بشاشة ٣٪

جائزة ثانية

١٠٠ جنيه
+
١٤٤٠ جائزة مالية أخرى

ودائع متضاعفة
بشاشة ٣٪

فزان حربية لفظ المقننات الثمينة
ودائع بشاشة بعاشدة
تصل الى ٤٪
فتح حسابات بالعملة الأجنبية

تعاليم وفيرة العمل المصرفي على أشرف منق

العلمي فعال يتطلب بالضرورة أفراداً ممتازين
يقبلون على عملهم بروح عالية ورضاء كامل ،
لذلك يتحتم أعداد وتنمية ورفع مستوى كفاءة
العاملين في هذا المجال وتوفير الاستقرار الكافي
والمنافح العلمي الخلاق لهم ، وقد أوصى المؤتمر
بالمعدين من التوصيات في هذا الصدد .

إمكانات البحث العلمي :

يعتبر التمويل عصب البحث العلمي وبدونه
لا يمكن أن يتواءم للبحث المقومات الأساسية
اللازمة لسير عملياته بصورة فعالة ومنظمة ،
وكان من أهم ما أوصى به المؤتمر في هذا الخصوص
ضرورة وضع الأسس التي يتم بمقتضاها تحديد
مخصصات البحث العلمي من التمويل وتحديد
مصادر التمويل ومجالات الإنفاق وأولوياته ،
ودراسة إمكانية تخصيص نسبة من صافي أرباح
الوحدات الاقتصادية لتكون من بين مصادر تمويل
البحث العلمي ، كما أوصى المؤتمر بإنشاء صندوق
لتمويل البحث العلمي تتجمع فيه الأموال
المخصصة لتمويل المشروعات البحثية ووضع
نظام خاص به لا يتقيد بالنظم الحكومية بسهولة
توجيه أمواله وحسن توزيعها ، وفيما يتعلق
بالأجهزة والمعدات فقد أوصى المؤتمر بضرورة
وضع خطة شاملة لتوفير احتياجات البحث العلمي
منها وذلك عن طريق الحصر الممدى لها ودراسة
الاحتياجات الجديدة وما يمكن تصنيعه محلياً
وما يلزم استيراده من الخارج مع تبسيط
الإجراءات الخاصة بالشراء سواء من السوق
المحلى أو من السوق الخارجى ، وأخيراً بالنسبة
للتوثيق والنشر والمكتبات فقد أوصى المؤتمر
بضرورة دعم عمليات التوثيق والنشر العلمي
بتكاليف إمكانات الطباعة والأجهزة والمعدات الحديثة
والنظر في إنشاء مطبعة علمية متخصصة وتدعيم
مطابع الجامعات واتاحة التعامل مع مطابع القطاع
الخاص ، وتدعيم المكتبة العلمية بالمركز القومي
للتوثيق والنشر العلمي وتزويدها بأساليب الحفظ
والإطلاع الحديثة وإعادة النظر في نظام الاشتراك
في الدوريات العلمية بما ييسر سرعة وسلامة
الحصول عليها .



بنك الاسكندرية

نظام التوفير ذو المزايا المزدوجة
يحظى بثقة وإقبال المودعين نظرًا لمزاياه الفريدة

بنك الاسكندرية

يسر أن يعلن أنه بالنظر للجماع الفائت الذي حققه نظام
التوفير ذو المزايا المزدوجة وللزيادة المستمرة في الودائع فقد تقرر
مضاعفة الجوائز الشهرية لتصبح :

الجائزة الأولى

٢٠ جنيه شهري لمدة ٥ سنوات

- ١. جائزة قيمة كل منها ١٠ جم شهري لمدة ٣ سنوات.
 - ٢. جائزة قيمة كل منها ٥ جم شهري لمدة ٣ سنوات.
 - ١٢. جائزة قيمة كل منها ٥ جم شهري لمدة سنة كاملة.
- وبذلك تصبح قيمة الجوائز ٣٠٠٠ جم في كل سحب شهرياً
لا بد أن تكون من نصيب اصحاب حسابات التوفير

مزايا فريدة لنظام توفير بنك الاسكندرية

- الوصول على فائدة سنوية تصل الى ٣ ٪
- الاشتراك في سحب شهري بلغ ١٧ جائزة مالية في شكل رواتب شهرية لمدة سنوات
- تصريف قيمة الجوائز كاملة بدوون خصم أية ضرائب او رسوم .
- فرص الفوز مجددة في كل سحب شهري حتى بالنسبة لأصحاب الفائزة
- الاشتراك في السحب الشهري بأكثر من فرصة معينة جميع الحسابات
- لا مشتركة من سحب مقررته كلها أو بعضها متى شاء
- يتم سحب الجوائز بواسطة الحاسبة الألكترونية





شركة مصر للتأمين

• القطاع

العام

• مؤسسات

الصحفية

• الأعضاء

والعاملين

بالنقابات

المرسنة

الأمين

تقدم

لهديتها

الجديدة

إلى العاملين

• بالحكومة

• الرسات

العام

• لمؤسسات

العام

كل مزاي التأمين في رقيقة

يأمن

تأمين

تأمين

ضد

على

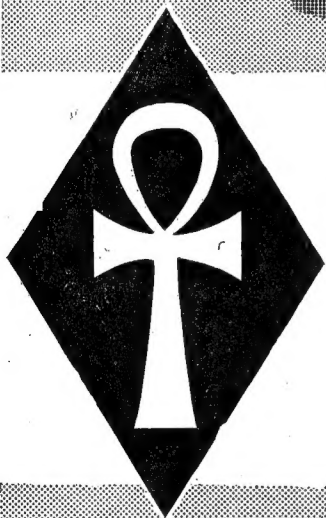
ضد

كل عام

الحياة

الحوادث

مفتاح الحياة
عشقة ماء المصريين



مر
كيما
للجودة
والانطلاق

أعلى نسبة في الذرور
تصايف خيرات أشجارها
وتزدهج مشرقها
الذرة تحت

البحر من حبات الخسنة
العامرة الصاعدة كالحافدة

بإنتاجها الجديد
نيتروكيما ٣١٪ آزوت

الصناعات الكيماوية المصرية كيما ياسران

الاشتراكات

الاشتراك السنوى من أربعة أعداد
● داخل جمهورية مصر العربية
جنيه مصرى واحد .

● خارج جمهورية مصر العربية
٥٠ دولار ، أو جنيه استرلينى
١٢ شلنًا شابلًا بمصاريف البريد
وتقدم الاشتراكات فى الصليب
الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢
يشك القاهرة الفرع الرئيسى
١٦ شارع محلى بالقاهرة .

الإعلانات

الإعلانات تنطق عليها مع « مؤسسة
دار التحرير للطبع والنشر -
شركة الاملاك المصرية » صاحبة
التيار الاملان بالمجلة .

● شارع نجيب الريحانى
٧٦٧٠٠ طينون القاهرة
١ شارع احمد عبد السلام
٢٧٣٦٦ طينون الاسكندرية

المراسلات

مجلة « التجارة »
٢ شارع الشواربى - القاهرة
٥٧١٧٥ / ٥٧٥٧٥ طينون

سازع الامام التجارة

رغم الابداع بدار الكتب
١٩٩٧/١١

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATIONS

Volume VI

Number 2

October 1973